



**Instituto Politécnico de Coimbra**

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Joana Carolina dos Reis Simões

## A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes

A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes

Joana Carolina dos Reis Simões

ISCAC | 2021

Coimbra, Fevereiro de 2021





## Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Joana Carolina dos Reis Simões

### A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais**, realizada sob a orientação da Professora Madalena Abreu e coorientação da Professora Isabel Pedrosa e do Professor Diogo Júdice.

Coimbra, Fevereiro de 2021

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de mais, gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Madalena Abreu e aos meus coorientadores, Professora Isabel Pedrosa e Professor Diogo Júdice, por todo o seu apoio, conhecimento e orientação transmitido ao longo dos meses de desenvolvimento desta dissertação. O meu muito obrigado por toda a motivação, disponibilidade imediata, rigor e dedicação demonstrada ao longo de todo o trabalho.

De seguida, um enorme agradecimento aos meus pais e irmão, por todo o apoio e força que me deram, especialmente nos momentos mais difíceis.

Gostaria de demonstrar ainda o meu profundo agradecimento à minha melhor amiga, Andreia Gaudêncio e à minha madrinha de curso Patrícia Santos, por toda a ajuda e carinho, e por estarem sempre disponíveis nos bons e maus momentos.

Por fim, um enorme obrigado a todos os meus amigos e a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação.

## RESUMO

O aumento da concorrência e o desenvolvimento tecnológico, a que se tem vindo a assistir nas duas últimas décadas, têm provocado uma urgência às empresas para se destacarem no mercado e estabelecerem relações de proximidade com os seus clientes. Assim, o marketing relacional tem ganho bastante relevo no mundo empresarial, sendo que muitas empresas têm vindo a implementar iniciativas de *Customer Relationship Management* (CRM) para garantir uma boa gestão do relacionamento com os seus clientes.

Porém, ainda existem algumas dúvidas em relação ao que consiste efetivamente o CRM e quais as mudanças organizacionais necessárias para a sua implementação, pelo que muitas destas iniciativas têm resultado em falhas e oportunidades perdidas. Neste sentido, esta dissertação pretende trazer novas contribuições para a temática do CRM, dando relevo especial à análise do impacto de determinados fatores no sucesso destas iniciativas em mercados *Business-to-Business* (B2B), nomeadamente o impacto dos fatores de marketing interno, como formação e educação dos funcionários, apoio da gerência, comunicação interna e sistema de recompensas. Para além disto, no sentido de combater a falta de estudos sobre o CRM nestes mercados, esta dissertação tem também como objetivo estudar o impacto do CRM na satisfação, confiança e compromisso dos clientes em mercados B2B.

Para cumprir os objetivos propostos foi desenvolvido um estudo quantitativo a empresas que atuam no mercado B2B português. Foram obtidas 60 respostas que foram analisadas através do método dos componentes principais e da técnica de regressão linear.

Os resultados obtidos permitiram concluir que a formação e educação dos funcionários contribui positivamente para o sucesso do CRM, não tendo sido possível demonstrar a existência de uma relação entre as variáveis relativas ao apoio da gerência, comunicação interna e sistema de recompensas, e a variável do CRM. Por sua vez, o presente estudo permitiu ainda comprovar o impacto positivo do CRM na satisfação, confiança e compromisso dos clientes no mercado B2B português.

Palavras-chave: CRM; Mercados B2B; Marketing interno; Marketing relacional.

## **ABSTRACT**

In the last two decades, there has been an increase in competition and in technological development. This has caused an urgency of companies to stand out in the market and to establish close relationships with their customers. Thus, relationship marketing has gained considerable prominence in the business world, and many companies have been implementing Customer Relationship Management (CRM) initiatives to ensure a good relationship management with their customers.

However, there are still some doubts regarding what CRM consists of and what organizational changes are necessary for its implementation, which leads to many failures of these initiatives. Therefore, this dissertation intends to give new contributions to the CRM theme. Moreover, it is analyzed the impact of certain factors on the success of these initiatives in Business-to-Business markets, namely the impact of internal marketing factors, such as employee training and education, management support, internal communication and reward system. In addition, given the lack of studies on CRM in these markets, this dissertation also aims to study the impact of CRM on customer satisfaction, trust and commitment in B2B markets.

In order to fulfill the proposed objectives, a quantitative study was developed for companies operating in the Portuguese B2B market. In this study, 60 responses were obtained, and were analyzed using the principal component analysis and the linear regression technique.

The results obtained allowed one to conclude that the training and education of employees contribute positively to the success of CRM. On the other hand, it was not possible to demonstrate the existence of a relationship between the variables related to management support, internal communication and the reward system and the variable of CRM. In turn, the present study also proved the positive impact of CRM on customer satisfaction, trust and commitment in the Portuguese B2B market.

**Keywords:** CRM; B2B markets; Internal marketing; Relationship marketing.

# ÍNDICE GERAL

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de tabelas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas .....</b>	<b>xii</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 Apresentação do tema .....	1
1.2 Escolha do tema.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.4. Estrutura do trabalho .....	4
<b>2. Revisão da literatura.....</b>	<b>6</b>
2.1 O Marketing Relacional.....	6
2.1.1 Metodologia IDIP.....	11
2.1.2 Fatores que influenciam o Marketing Relacional .....	16
2.2 CRM .....	24
2.2.1 Sucesso na implementação de um sistema de CRM.....	29
2.2.2 Tipos de CRM.....	36
2.2.3 Falhas e benefícios dos sistemas de CRM.....	40
2.3 Marketing interno.....	45
2.4 Considerações finais .....	50
<b>3. Modelo de Investigação .....</b>	<b>52</b>
3.1 Modelo Conceptual.....	52
3.1.1 Objetivos propostos .....	52
3.1.2 Modelo Conceptual .....	53
3.2 Hipóteses de investigação .....	53
3.3 Método de investigação.....	54



<b>4. Metodologia de Investigação .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Recolha de dados.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Caracterização da Amostra.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3 Análise estatística dos dados.....</b>	<b>62</b>
4.3.1 Método dos Componentes Principais .....	65
4.3.2 Regressão Linear .....	69
<b>5. Análise e discussão dos resultados .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 Teste de Hipóteses.....</b>	<b>74</b>
<b>5.2 Discussão dos resultados.....</b>	<b>75</b>
<b>6. Conclusões .....</b>	<b>78</b>
<b>6.1 Contribuições do estudo .....</b>	<b>79</b>
<b>6.2 Limitações do estudo e recomendações futuras.....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE 1. Questionário para a investigação.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE 2. Caracterização da amostra .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE 3. Método PCA .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO 1 – Proporção de empresas que utilizam tecnologias da informação e da comunicação .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO 2 – Parecer Comissão de Ética.....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Perspetivas dominantes do CRM.....	28
<b>Tabela 2</b> - Principais causas das falhas das estratégias de CRM .....	41
<b>Tabela 3</b> - Hipóteses de Investigação.....	54
<b>Tabela 4</b> - Escalas de medida do Marketing Interno.....	55
<b>Tabela 5</b> - Escalas de medida do CRM.....	57
<b>Tabela 6</b> - Escalas de medida dos fatores de Marketing Relacional .....	58
<b>Tabela 7</b> - Alfa de Cronbach.....	64
<b>Tabela 8</b> - Correlação entre itens .....	68
<b>Tabela 9</b> - Componentes principais variáveis CRM .....	68
<b>Tabela 10</b> - % Variância explicada do componente principal .....	69
<b>Tabela 11</b> - Estatística de Regressão para as variáveis de marketing interno.....	70
<b>Tabela 12</b> - ANOVA para as variáveis de marketing interno .....	70
<b>Tabela 13</b> - Estatística de Regressão para as variáveis de marketing relacional .....	72
<b>Tabela 14</b> - ANOVA para as variáveis de marketing relacional.....	72
<b>Tabela 15</b> - Teste de Hipóteses .....	74
<b>Tabela 16</b> - Setor de atuação.....	109
<b>Tabela 17</b> - Localização geográfica .....	109
<b>Tabela 18</b> - Número de anos de existência .....	110
<b>Tabela 19</b> - Dimensão da empresa .....	110
<b>Tabela 20</b> - Volume de negócios no ano 2019.....	111
<b>Tabela 21</b> - Software utilizado na empresa.....	111
<b>Tabela 22</b> - Sexo do inquirido.....	112
<b>Tabela 23</b> - Idade do inquirido.....	112
<b>Tabela 24</b> - Nível de escolaridade do inquirido .....	112
<b>Tabela 25</b> - Departamento de trabalho do inquirido .....	113

<b>Tabela 26</b> - % variância explicada de todos os componentes das variáveis de marketing interno .....	114
<b>Tabela 27</b> - % variância explicada de todos os componentes das variáveis de CRM .	115
<b>Tabela 28</b> - % variância explicada de todos os componentes das variáveis de marketing relacional.....	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Pirâmide do cliente .....	12
<b>Figura 2</b> - Modelo ACSI .....	24
<b>Figura 3</b> - Modelo conceptual.....	53
<b>Figura 4</b> - Proporção de empresas que utilizam tecnologias da informação e da comunicação .....	117

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

ABM – *Account-Based Marketing*

ACSI – *American Customer Satisfaction Index*

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

BZs – Clientes “*Bellow Zeros*”

CKM – *Customer Knowledge Management*

CLV – *Customer Lifetime Value*

CMP – Clientes de Maior Potencial

CMV – Clientes de Maior Valor

CRM – *Customer Relationship Management*

CSC – *Computer Sciences Corporation*

ECSI – *European Customer Satisfaction Index*

IDIP – Identificação, Diferenciação, Interação, Personalização

INE – Instituto Nacional de Estatística

KAM – *Key Account Management*

MAP – *Marketing Automation Platforms*

MEE – Modelo de Equações Estruturais

MGCs – *Most Growable Customers*

OLAP – *Online Analytical Processing*

PCA – *Principal Component Analysis*

SFA – *Sales Force Automation*

TI – Tecnologias de Informação

VIF – *Variance Inflation Factor*

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação do tema**

O desenvolvimento das novas tecnologias teve um grande impacto na vida dos consumidores, provocando alterações significativas nos seus comportamentos e hábitos de consumo. Diante das inúmeras ofertas de produtos e serviços disponíveis no mercado, é necessário que a empresa se esforce por impactuar os consumidores e estabelecer com eles uma relação de maior proximidade, no sentido de compreender e satisfazer melhor as suas necessidades.

Vivendo numa era em que o público-alvo se mantém constantemente conectado e online, é importante saber encontrar os clientes e interagir com eles. Por esta razão, o marketing tem vindo a dar mais ênfase ao relacionamento entre a empresa e os seus clientes, implementando, assim, o denominado Marketing Relacional.

De forma a garantir uma boa gestão do relacionamento entre a empresa e os clientes, torna-se útil recorrer a ferramentas tecnológicas, como o *Customer Relationship Management* (CRM). A temática do CRM tem sido bastante debatida na literatura, e apesar de existirem bastantes estudos sobre estas iniciativas nos mercados *Business-to-Consumer* (B2C), existe uma lacuna na literatura sobre as iniciativas de CRM no mercado *Business-to-Business* (B2B).

Nos mercados B2B, apesar de, muitas vezes, existirem poucos clientes, estes têm um grande interesse comercial devido a elevados volumes de compras e/ou à frequência destas, sendo que muitas vezes são interdependentes uns dos outros. Assim, é importante estabelecer bons relacionamentos entre a empresa e os seus clientes, que sejam assentes em confiança, compromisso e satisfação. Este estabelecimento e manutenção dos relacionamentos entre a empresa e os clientes pode ser facilitado pelo investimento em sistemas de CRM.

Esta investigação pretende assim desenvolver um estudo sobre a importância dos sistemas de CRM nas empresas que atuam no mercado B2B português, explorando o conceito do *Customer Relationship Management*, assim como as suas consequências e possíveis fatores determinantes para o sucesso destas iniciativas.

## **1.2 Escolha do tema**

Estabelecer um relacionamento com os clientes é hoje em dia um importante objetivo para as empresas. Diante da competitividade que se faz sentir e da exigência cada vez maior dos clientes, já não basta que as empresas se foquem em vender. As empresas devem, sim, estabelecer uma relação de longo prazo com os seus clientes, através do conhecimento das suas necessidades e da personalização da sua oferta de bens e serviços, a fim de se destacarem da concorrência e obterem uma maior vantagem competitiva.

Como auxílio a este processo de se relacionar e conhecer os clientes, tem-se dado um grande destaque aos processos e sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM), que tende a ser visto como uma junção da “estratégia de marketing, estrutura e processos organizacionais e tecnologia” (Yim, Anderson, & Swaminathan, 2004, p. 264). O principal objetivo destas iniciativas de CRM é transformar a informação do cliente em conhecimento sobre o próprio cliente, a fim de atender melhor às suas necessidades e criar uma experiência valiosa, contribuindo para a sua satisfação, confiança e compromisso.

Contudo, é importante frisar que ainda não existe uma definição unânime para o conceito de CRM, o que faz com que muitas empresas falhem na implementação adequada destes sistemas, visto que “resultados ambíguos geralmente podem ser atribuídos a desacordos e confusão em relação ao domínio exato do CRM” (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002 *apud* Yim et al., 2004). Neste sentido, têm sido desenvolvidos estudos a fim de clarificar este conceito, demonstrando não só o seu impacto no desempenho organizacional e na relação com os clientes, mas também a necessidade de certas mudanças organizacionais para alcançar o sucesso na sua implementação. No entanto, a maioria destes estudos foca-se apenas no mercado *Business-to-Consumer* (B2C), descurando-se a compreensão destes processos nos mercados *Business-to-Business* (B2B).

Assim, torna-se importante orientar novas pesquisas para “a exploração de iniciativas de CRM no contexto B2B e [compreender] se essas iniciativas afetam a satisfação do cliente e outras métricas baseadas no cliente” (Ata & Toker, 2012).

Neste sentido, a presente investigação pretende trazer novas contribuições sobre a temática do CRM nos mercados B2B, explorando não só as suas consequências, mas também os fatores determinantes ao sucesso destas iniciativas.

### **1.3 Objetivos**

Como anteriormente referido, o investimento das empresas em sistemas e processos de CRM tem sido um tema bastante controverso ao longo dos últimos anos, não havendo ainda um consenso sobre a definição de CRM. A presente investigação tem como objetivo permitir uma melhor compreensão e um aumento dos conhecimentos sobre a temática dos sistemas de CRM, assim como uma reflexão sobre a importância do marketing relacional, com um especial enfoque no contexto do B2B.

De forma genérica, apesar das variadas noções e estudos acerca da gestão do relacionamento com o cliente, forma-se um consenso em torno dos benefícios que os sistemas de CRM oferecem. Ao haver um foco e uma centralização nas informações dos clientes, a empresa adquire um conjunto de conhecimentos valiosos que permitem uma melhor identificação e resposta às suas necessidades, permitindo a entrega de uma experiência valiosa para esses mesmos clientes. Contudo, estudos demonstram que muitas empresas falham ao implementar iniciativas de CRM, seja pela incapacidade de gerar benefícios reais para os clientes, ou pela falha na redefinição de processos e mudança organizacional. Para além disto, de acordo com um estudo da *Computer Sciences Corporation* (CSC), é importante que a organização, principalmente a gerência, perceba os benefícios do CRM, de forma a garantir o sucesso da sua implementação (Coltman, 2007).

Assim, o primeiro grande objetivo deste estudo é trazer novos *insights* relativamente à importância e ao impacto que determinados fatores de marketing interno têm sobre um bom desempenho das atividades de CRM (nomeadamente, a formação e educação dos funcionários; o apoio da gerência, que inclui o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões; a comunicação interna; e a gestão de pessoas, que inclui um sistema de recompensas), e, consequentemente, o efeito dessas atividades sobre os fatores de relacionamento entre a empresa e o cliente, nomeadamente a satisfação, confiança e compromisso.

De acordo com dados estatísticos do INE (Instituto Nacional de Estatística), em 2019 apenas 27,6% do total das empresas com mais de 10 funcionários que atuam em Portugal tinham implementado um sistema de CRM (anexo 1), pelo que esta investigação pretende também verificar se a tecnologia representa de facto um instrumento



determinante do sucesso dos processos de gestão do relacionamento com os clientes, ou se é meramente um facilitador.

Para além das questões suscitadas genericamente sobre a prática do CRM, o segundo grande objetivo prende-se com o mercado *Business-to-Business* (B2B). Com efeito, ainda são poucos os estudos sobre este mercado, havendo “a necessidade de mais pesquisas sobre o entendimento da satisfação do cliente no marketing B2B”, sendo que alguns académicos chegam mesmo a enfatizar a importância de estudar os “efeitos das iniciativas de CRM na satisfação do cliente (...) em configurações B2B” (Ata & Toker, 2012), pelo que se pretende trazer novas contribuições para a literatura da gestão do relacionamento com os clientes nestes mercados.

No seguimento das considerações agora expostas, este estudo pretende responder às seguintes questões de investigação:

*Será que as atividades de marketing interno contribuem para um CRM bem-sucedido? Será que a implementação do CRM promove a satisfação, confiança e compromisso dos clientes em mercados B2B?*

A metodologia desta investigação apoia-se numa amostra por conveniência formada por empresas que atuam no mercado *Business-to-Business* português. Estas empresas enfrentam constantemente o desafio de uma boa gestão do relacionamento com os clientes, e sendo empresas caracterizadas por um grande envolvimento no processo de decisão de compra, torna-se fundamental conhecer os clientes, a fim de estabelecer com eles relacionamentos de longo-prazo, mutuamente benéficos.

Esta investigação será realizada por intermédio de um estudo por inquérito, uma vez que a recolha dos dados será feita através de questionários, sem que haja a interferência do pesquisador e, posteriormente, os dados serão sujeitos a uma análise quantitativa “usando frequências, percentagens, médias ou outras análises estatísticas para determinar relacionamentos” (Nassaji, 2015).

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

A presente dissertação está dividida em 6 capítulos: (1) Introdução; (2) Revisão da literatura; (3) Modelo de investigação; (4) Metodologia de investigação; (5) Análise e discussão dos resultados; (6) Conclusões.

No primeiro capítulo é feito um breve enquadramento do tema, com explicação da sua relevância, os objetivos desta investigação e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo proceder-se-á à revisão da literatura, onde será realizado um enquadramento teórico. Inicialmente será abordado o conceito de marketing relacional, com exposição das diferentes estratégias de vários autores, com ênfase na metodologia IDIP, e a apresentação dos principais fatores que resultam deste marketing. De seguida, iremos debruçar-nos sobre o tema principal desta dissertação, o CRM. Nesta secção será efetuada uma discussão das várias perspetivas do CRM e serão expostas as atividades que contribuem para o seu sucesso. Para além disto, serão apresentados os vários tipos de CRM, assim como os seus benefícios e razões para as suas falhas. Por fim, prosseguiremos para a questão do marketing interno, onde será debatida a importância da implementação de determinados fatores para garantir o sucesso do CRM.

No terceiro capítulo são expostos o modelo conceptual, o levantamento das hipóteses de investigação e o método de investigação utilizado.

De seguida, o quarto capítulo está dividido em três secções. Inicialmente será feita uma explicação sobre o método de recolha de dados, onde será descrito o questionário utilizado nesta investigação, e posteriormente procederemos à caracterização da amostra que participou no estudo. Por último, será realizada a análise estatística dos dados, onde serão abordadas duas técnicas, o método dos componentes principais e a regressão linear.

O quinto capítulo dedicar-se-á à análise e discussão dos resultados. Inicialmente será realizado o teste de hipóteses, onde se conclui se as hipóteses propostas são corroboradas ou não e, de seguida, será feita a discussão dos resultados.

Por fim, o sexto capítulo destina-se às principais conclusões deste estudo, onde serão apresentadas as principais contribuições teóricas e práticas desta dissertação, e serão expostas as limitações e recomendações futuras.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

No presente ponto pretende-se fazer um enquadramento teórico sobre o tema central desta investigação: o CRM. Para tal, esta secção será dividida em quatro partes fundamentais.

Inicialmente, será feita uma abordagem ao conceito de marketing relacional, onde serão expostas as várias teorias sobre esta estratégia. Este tópico terminará com a apresentação dos fatores resultantes do marketing relacional, nomeadamente o compromisso, confiança e satisfação dos clientes.

De seguida, iniciar-se-á uma discussão sobre a temática central deste estudo, com a exposição das várias noções do CRM e as diferentes abordagens na literatura sobre este conceito. Será ainda realizada uma reflexão sobre os fatores e atividades que contribuem para o sucesso destes sistemas.

Finalmente, será debatida a questão do marketing interno nas empresas B2B. Tal como já foi referido, o objetivo desta investigação é analisar o impacto dos fatores de marketing interno no sucesso do CRM, e, conseqüentemente, no compromisso, confiança e satisfação dos clientes. Assim, ao longo da última secção, será feita uma breve explicação sobre as hipóteses que serão levantadas posteriormente, para que haja uma melhor compreensão sobre aquele que será o objeto de estudo desta investigação.

Para terminar, serão feitas algumas considerações finais sobre o que foi debatido ao longo deste capítulo.

### **2.1 O Marketing Relacional**

O aumento da competitividade que se faz sentir nos dias de hoje, tem revolucionado a forma como muitas empresas atuam no mercado, de forma a dar resposta às exigências cada vez maiores dos clientes e a garantir a sua sobrevivência (Akben-Selcuk, 2016; Silva, 2012). Com o aparecimento crescente de novos produtos, quer sejam bens físicos quer se trate de serviços, à disposição dos consumidores, torna-se fundamental que a empresa compreenda as necessidades atuais e futuras dos clientes, de forma a disponibilizar ofertas de produtos e serviços realmente valiosos, que a levem a destacar-se no mercado. Para além disso, a realização de que conquistar clientes é mais dispendioso do que manter os atuais, faz com que muitas empresas se foquem em estabelecer relações com os clientes, que perdurem no longo prazo. Neste sentido, surge

a necessidade de implementar ações estratégicas focadas no estabelecimento e manutenção de relacionamentos com os clientes, passando-se de um marketing transacional focado em produtos, para o denominado marketing relacional, focado no cliente.

O marketing relacional tornou-se o “elixir” das empresas saudáveis, e não há empresa que não tente desenvolver um conjunto de práticas neste domínio. Por conseguinte, o marketing relacional destaca-se hoje como uma das estratégias mais importantes e fundamentais para as empresas, sendo definido por Berry (1983, *apud* Berry, 1995) como a “atração, manutenção e aprimoramento do relacionamento com os clientes” (p. 239), enfatizando a importância do conhecimento dos mesmos. Isto permite a obtenção de informações sobre as necessidades e preferências de cada cliente, possibilitando, assim, a disponibilização de ofertas adequadas e personalizadas. Tendo por base esta ideia, Grönroos (1990) e Morgan e Hunt (1994) compreendem este conceito de uma forma ainda mais alargada, como o conjunto de atividades que uma empresa emprega para estabelecer e manter relacionamentos benéficos de longo prazo, não só com os clientes, mas também com outros atores da cadeia de valor, como os colaboradores e os fornecedores. Segundo Grönroos (1990) e Morgan e Hunt (1994), todos estes atores “têm um imenso impacto no comportamento de compra futuro dos clientes, e, portanto, devem ser considerados recursos e atividades de marketing” (Grönroos, 1990, p. 4).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Palmatier (2008) apresenta-nos a sua definição de marketing relacional como “o processo de identificação, desenvolvimento, manutenção e término de trocas relacionais com o objetivo de melhorar o desempenho” (p. 3). Esta definição é baseada na ideia de que os relacionamentos são “um processo dinâmico que é desenvolvido ao longo do tempo através de vários estágios” (Palmatier, 2008, p. 1), e cujo objetivo depende das partes envolvidas na relação.

Através das estratégias de marketing relacional, a empresa consegue um maior conhecimento e entendimento das necessidades dos clientes, permitindo assim a entrega de produtos e serviços personalizados, assim como o estabelecimento de uma relação mais próxima e duradoura. No entanto, Grönroos (2017) realça que o sucesso destas estratégias depende do cumprimento das promessas feitas ao longo de todo o processo de interação entre a empresa e o cliente, sendo que “as promessas devem ser mantidas de ambos os lados (...) para benefício mútuo do vendedor e do comprador” (Grönroos, 1989,

p. 57, *apud* Grönroos, 2017). De acordo com este autor, os clientes estarão mais dispostos a perdurar no relacionamento com a empresa se esta, de facto, cumprir o que se propôs a oferecer, e se orientar os seus recursos e processos para o conhecimento dos mesmos, de forma a dar-lhes o suporte necessário e a atender aos seus desejos e necessidades. Corroborando esta ideia, Gordon (1999, *apud* Klein, 2009) admite, ainda, que o envolvimento do cliente com a empresa e a adaptação da oferta de produtos e serviços é uma característica essencial do marketing relacional, denominando esta adaptação por “personalização em massa”, que permite “tratar clientes diferentes de forma diferente” (Peppers & Rogers, 2000, p. 14), sendo este o princípio subjacente ao marketing relacional.

Neste desenrolar de constatações é importante notar que, e para que esta personalização da oferta seja real, é fundamental que a empresa mantenha uma comunicação constante com o cliente. Com efeito, só esta comunicação pode possibilitar a troca de informações pertinentes que permitem à empresa um conhecimento profundo sobre o cliente. Peppers e Rogers (2000), designam este processo de comunicação e adaptação por “relação de aprendizagem”. Esta relação é caracterizada por uma comunicação bidirecional, que conta com a participação ativa do cliente através de reclamações, sugestões e *feedback*, contribuindo de forma relevante para que haja uma melhoria contínua do processo de adaptação dos produtos e serviços da empresa. De acordo com estes autores, a informação fornecida pelo cliente, relativamente aos seus gostos, preferências e necessidades, é a única vantagem de que a empresa pode usufruir para se destacar face à concorrência. É, ainda, essencial assegurar o alinhamento das estratégias da empresa com as necessidades do cliente, para que ele perceba a importância e a utilidade de dar tais informações à empresa. Quando o cliente percebe as vantagens de, por um lado, fornecer as suas informações e, por outro, de estabelecer uma relação com a empresa, ao invés de mudar para uma empresa concorrente que não conhece nada sobre si, o próprio cliente esforça-se para manter essa relação no longo prazo. Este esforço, tanto por parte do cliente como da empresa, contribuirá para o aumento dos níveis de retenção de clientes, que, segundo Kotler (1998, *apud* Brambilla, Pereira, & Pereira, 2010), é um objetivo primordial do marketing relacional, uma vez que “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor” (p. 3).

Para que esta situação desejada pelas empresas tenha sucesso, é fundamental que a empresa tenha em mente determinados processos essenciais ao estabelecimento e manutenção de relacionamentos bem-sucedidos com os clientes, pelo que vários autores têm clarificado alguns passos e elementos fundamentais para implementar estas estratégias de marketing relacional.

Berry (2002) começa por referir a necessidade de a empresa desenvolver um produto/serviço que atenda verdadeiramente às necessidades do seu público-alvo, e que seja personalizado a cada cliente, em torno do qual se desenvolverá um relacionamento que perdure no longo prazo. O mesmo autor admite ainda que é fundamental a empresa disponibilizar benefícios extra aos clientes, como forma de se destacar da concorrência e como incentivo à manutenção do relacionamento. Para além disto, Berry (2002) destaca ainda as atividades de marketing interno como um elemento imprescindível para o sucesso das estratégias de marketing relacional, uma vez que garantem um clima organizacional de satisfação de colaboradores e bons níveis de desempenho, que, por conseguinte, irão influenciar positivamente a relação da empresa com os seus clientes.

Por sua vez, Kotler (1999, *apud* Mallmann & Faleiro, 2010) admite que o primeiro passo para implementar uma estratégia de marketing relacional é a identificação de clientes-chave e das suas necessidades, através da realização de pesquisas de mercado. Este autor refere também a importância de desenvolver um plano de ação para cada cliente, onde constem os objetivos, as estratégias e os recursos necessários para melhorar continuamente o relacionamento com esse mesmo cliente, sendo importante uma avaliação contínua do desempenho das ações já desenvolvidas, assim como do estado da relação.

Na mesma linha de pensamento, também Poser (2005, *apud* Mallmann & Faleiro, 2010) refere que uma estratégia de marketing relacional começa pela compreensão das necessidades dos clientes, e pelo entendimento de cada cliente como um indivíduo com “comportamentos específicos, necessidades e emoções diversas, bem como um histórico único de experiências de consumo” (Mallmann & Faleiro, 2010, p. 57). Após compreender o que identifica e diferencia cada cliente, a empresa deve-se focar em selecionar os clientes mais valiosos para si, de forma a personalizar a sua oferta de produtos e serviços e a manter um relacionamento de longo prazo com esses clientes.

De uma forma mais sucinta, Diller (2000) admite que uma estratégia de marketing relacional deve ser implementada segundo um conjunto de 6 princípios, que o autor denomina como os “6 I’s” do marketing relacional (p. 43), sendo eles:

1. Informação: a empresa deve recolher o máximo de informação sobre os seus clientes e armazená-la numa base de dados;
2. Investimento: a empresa deve identificar os clientes que são realmente valiosos e rentáveis, a fim de investir neles os melhores recursos;
3. Individualidade: cada cliente deve receber produtos/serviços personalizados e adequados a si;
4. Interação: a empresa deve ter uma interação constante com cada cliente, de forma a obter *feedback*, assim como informação atualizada sobre as suas necessidades e preferências;
5. Integração: os clientes devem ser integrados na criação de valor, isto é, devem ter uma participação ativa na resolução de problemas e elaboração dos projetos, para que os produtos e serviços vão ao encontro do que o cliente deseja;
6. Intenção: a empresa deve demonstrar ao cliente a sua intenção de manter uma relação única e de longo prazo.

Las Casas (2013, *apud* Bitar, 2018), por sua vez, apresenta 4 passos para implementar uma estratégia de marketing relacional: primeiro, é necessário que a empresa faça uma seleção dos clientes com os quais deseja estabelecer um relacionamento de longo prazo; de seguida, o autor refere a importância de a empresa dispor de um banco de dados, que reúna as informações dos clientes. Ao haver um único local onde se encontre toda a informação sobre cada cliente, nomeadamente acerca dos seus gostos, histórico de compras, forma de contacto preferencial, etc., o tratamento e análise desses dados será mais facilitado. Isto auxilia a empresa no passo seguinte que consiste em definir os processos mais adequados a cada cliente para estabelecer e fortalecer uma relação de longo prazo. Por último, o autor refere a necessidade de treinar os funcionários, não só no sentido de lhes incutir a preocupação com o cliente e em estabelecer um relacionamento bem-sucedido, mas também ao nível do desenvolvimento das suas competências e habilidades de gestão das informações, assim como ao nível tecnológico, de forma a garantir a eficiência no uso do banco de dados e das informações disponíveis.

Para auxiliar o processo de se relacionar com os clientes, também Peppers e Rogers (2000) apresentam um conjunto de passos que as empresas devem seguir para implementar uma estratégia relacional bem-sucedida, conhecida como a metodologia IDIP (em inglês IDIC). O IDIP, que pode ser considerado como um instrumento de gestão do relacionamento com o cliente, também denominado como as quatro estratégias do marketing *one-to-one*, é composto por quatro etapas: Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização. Por ser um modelo completo e sucinto das etapas a seguir, e muitas vezes, compreendido como a base do sucesso do *Customer Relationship Management*, iremos aprofundar melhor este modelo na secção seguinte.

### **2.1.1 Metodologia IDIP**

De forma a compreender o alcance e prática da metodologia IDIP, é fundamental perceber em que consiste cada uma das fases anteriormente identificadas, ou seja, Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização.

A Identificação é o primeiro passo para estabelecer um relacionamento com o cliente, uma vez que a empresa necessita de conhecer cada cliente individualmente, para decidir quais são os mais relevantes e com quem vale realmente a pena investir numa relação (Peppers & Rogers, 2004). De acordo com Bose (2002, *apud* Xu & Walton, 2005) o que permite à empresa ganhar vantagem competitiva é tratar o cliente de forma exclusiva e de acordo com as suas necessidades e preferências. Neste sentido, é fundamental que a empresa seja capaz de conhecer a identidade de cada cliente, não só ao nível das suas informações pessoais, mas também relativamente aos seus gostos, desejos, forma de contacto preferencial, histórico de compras, etc. Através desta fase, a empresa consegue obter uma melhor compreensão de cada cliente e ter uma visão geral do seu perfil, o que lhe permitirá tomar decisões estratégicas mais adequadas e conscientes. Todavia, é importante assegurar que todos estes dados estão à disposição de todos os colaboradores da empresa em qualquer momento, devendo recorrer a bases de dados, para armazenar todas essas informações. Estes sistemas de armazenamento de dados permitem o acesso a informações em tempo útil, permitindo um melhor acompanhamento do cliente, e impedindo que este tenha de comunicar dados já fornecidos anteriormente.

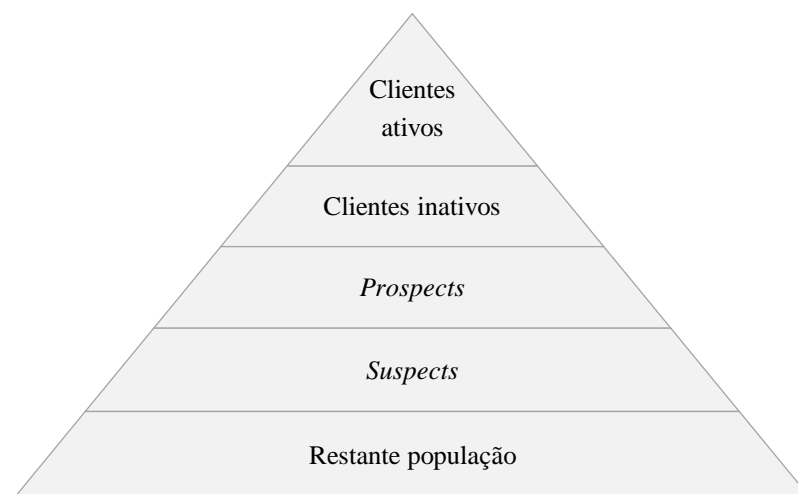


Após esta identificação dos clientes atuais e potenciais, a empresa consegue então “estimar o valor e a importância de cada cliente” (Ahmadi, Osmani, Ibrahim, & Nilashi, 2012, p. 4), iniciando-se a fase seguinte, a Diferenciação. Esta fase permitirá à empresa tomar uma melhor decisão sobre quais os relacionamentos que merecem a sua dedicação e a melhor alocação dos seus recursos.

Segundo Peppers e Rogers (2000) é necessário perceber que, para além de diferentes necessidades, os clientes comportam um diferente valor para a empresa, pelo que é importante identificar e diferenciar os clientes de maior valor, de modo a direcionar-lhes os maiores esforços de relacionamento. De acordo com estes autores, compreender que cada cliente é diferente, é um passo importante para o estabelecimento de um relacionamento interativo e centrado em cada cliente. Através desta diferenciação de clientes, a empresa será capaz de identificar os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP), o que, por sua vez, lhe permitirá alocar melhor os recursos aos seus clientes mais valiosos, e elaborar estratégias mais adequadas e específicas para esses mesmos clientes.

Como auxílio a esta diferenciação e identificação dos clientes mais valiosos, Curry e Curry (2000) apresentam a pirâmide do cliente, que “é uma ferramenta útil para ajudar [a empresa] a visualizar, analisar e melhorar o comportamento e a rentabilidade dos seus clientes” (p. 9). A pirâmide do cliente (ou pirâmide de Curry) é apresentada na Figura 1.

**Figura 1** - Pirâmide do cliente



**Fonte:** Adaptado de Curry e Curry (2000)

Segundo os autores, os clientes ativos são todos aqueles que compraram produtos ou serviços à empresa num determinado período de tempo, por exemplo, durante 1 ano. Os clientes que já compraram produtos/serviços à empresa no passado, mas não compraram durante um determinado período de tempo, são designados por clientes inativos. Os *prospects* são indivíduos com os quais a empresa já teve algum tipo de contacto, mas nunca compraram os seus produtos/serviços (p.e.: pedir informações, fazer download de um *e-book*, etc.), e os *suspects* são indivíduos a quem os produtos/serviços da empresa poderiam satisfazer as suas necessidades, preferências, desejos, etc., mas com os quais a empresa ainda não teve qualquer tipo de relação. Os restantes indivíduos que não têm qualquer necessidade ou interesse em comprar os produtos ou serviços da empresa, estão indicados na base da pirâmide como restante população (Curry & Curry, 2000).

Esta segmentação dos clientes possibilita à empresa adequar melhor as suas estratégias de relacionamento, e alocar melhor os seus recursos. Para além disto, muitas empresas recorrem também ao conceito de “*buyer persona*”, que é uma personagem fictícia que descreve o cliente ideal da empresa, e que permite ter um conhecimento mais profundo do seu público-alvo. Através deste aprofundamento e compreensão, a empresa consegue fazer uma melhor diferenciação por valor e necessidades dos indivíduos.

Ainda neste âmbito da diferenciação dos clientes, é importante referir que o valor do cliente compreende dois conceitos, que a empresa deve ser capaz de distinguir: o valor real do cliente e o seu valor potencial. O valor real do cliente é comumente designado por *Customer Lifetime Value* (CLV), e é definido por Rust, Zeithaml e Lemon (2001, *apud* Barreto, 2015) como o valor total do consumo do cliente ao longo de toda a sua vida útil na empresa. Já o valor potencial diz respeito ao valor que o cliente poderia representar no futuro, se a empresa implementasse estratégias para aumentar esse valor. Se um cliente consome os produtos/serviços de uma empresa concorrente, esse cliente tem um valor potencial que a empresa se deve esforçar para obter, devendo implementar estratégias que o façam optar pela empresa, em detrimento da concorrência. Peppers e Rogers (2001) chamam a este valor “potencial não-realizado”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A percentagem de negócios de um cliente em relação a uma empresa é designada por *Share of Customer* e é dada pela expressão  $(Valor\ real/Valor\ potencial) \times 100$

Após esta compreensão da diferenciação dos clientes por valor, Peppers e Rogers (2004a) admitem que a empresa pode segmentar os seus clientes em quatro grupos:

- Clientes de Maior Valor (CMV): diz respeito aos clientes com maior valor real;
- Clientes de Maior Potencial (CMP): este segmento compreende os clientes com maior valor potencial. Também podem ser chamados de clientes com a maior taxa de crescimento (MGC)<sup>2</sup>;
- Clientes “*Bellow Zeros*” (BZs): são os clientes que têm ambos os valores (real e potencial) negativos – os gastos que a empresa tem com estes clientes são superiores ao lucro gerado pelos mesmos;
- Clientes Migrantes: refere-se aos clientes que estão no limite de se tornarem não lucrativos para a empresa, mas têm potencial de crescimento – a empresa deve avaliar se vale a pena estabelecer um relacionamento com estes clientes, e “migrá-los” para os CMP ou BZs.

Relativamente às necessidades dos clientes, a diferenciação é mais difícil de se conseguir, uma vez que, ao contrário do que acontece com a diferenciação por valor, esta não se baseia em medidas objetivas. Contudo, de acordo com Peppers e Rogers (2004a), existe uma relação entre as necessidades de um cliente e o seu valor para a empresa, uma vez que clientes com necessidades semelhantes tenderão a ter o mesmo valor, o que facilitará a categorização e diferenciação dos mesmos.

Após a identificação dos segmentos de clientes, a empresa passa a uma fase seguinte, chamada Interação. Para que a empresa consiga estabelecer um bom relacionamento com os seus clientes, esta deve-se focar em estabelecer com eles uma interação constante, de forma a conhecê-los melhor e a garantir uma “relação de aprendizagem” (Peppers & Rogers, 2000), baseada numa comunicação bidirecional, já referida anteriormente.

Através das interações é possível uma troca de informações mutuamente benéfica, pois a empresa não só obtém informações sobre as necessidades e preferências do cliente,

---

<sup>2</sup> MGC: *Most Growable Customers*

como tem uma maior compreensão daquilo que o cliente deseja, o que lhe permite obter um atendimento e uma oferta mais personalizados. De acordo com Peppers e Rogers (2004a),

A interação, em essência, é uma colaboração na qual a empresa e o cliente trabalham juntos para tornar essa transação, e cada uma delas, mais benéfica para ambos. O foco muda de uma mensagem unilateral ou venda única para um processo contínuo e interativo, que de facto move o cliente e a empresa de uma abordagem transacional para uma abordagem relacional. O objetivo do processo é ser cada vez mais satisfatório para o cliente, à medida que a relação de aprendizagem da empresa com esse cliente melhora. (p. 162)

Porém, para que estas interações perdurem no longo prazo, e para que o cliente se sinta motivado para manter este diálogo colaborativo, a empresa deve tirar proveito de todas as informações dadas pelo cliente, de forma a melhorar e a aprofundar o relacionamento com ele a cada nova interação, e a usufruir de informações que apenas estão disponíveis para si. Neste sentido, a empresa deve conseguir identificar cada cliente imediatamente e procurar obter novas informações, evitando que se solicitem dados já fornecidos anteriormente. Para facilitar esta identificação dos clientes e garantir que haja um fluxo contínuo de informações, a empresa deve assegurar a integração entre os vários canais de comunicação, assim como a centralização de todas as informações associadas a cada cliente. Isto pode ser facilitado através do auxílio a bancos de dados como o CRM, que será abordado na próxima secção.

A fase final desta metodologia é denominada de Personalização. Após todo o processo de identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, é necessário que a empresa use todas as informações para ajustar os seus produtos/serviços a cada cliente individualmente, sendo este ajuste “um impulsor de valor crítico na construção de um relacionamento” (Yim, 2002, p. 22). Esta adaptação dos produtos e serviços é designada por personalização, que segundo Ho e Tam (2005, *apud* Sundar & Marathe, 2010) consiste em “entregar o [produto/serviço] certo para a pessoa certa, no formato certo, no momento certo” (p. 301), sendo “baseada na noção (...) de que nem

todos os consumidores possuem os mesmos impulsos e objetivos” (Yim, 2002, p. 22). A finalidade da personalização é, então, adaptar os produtos e serviços às necessidades, preferências, conhecimentos e objetivos de cada cliente, de forma a garantir a entrega de valor e, ainda, a percepção do cliente de que teve uma experiência única com a empresa. Ao ter acesso a um conjunto de dados, que podem ser solicitados diretamente à pessoa ou podem ser recolhidos através de uma análise ao seu histórico de ações na empresa, como, por exemplo, através de uma análise ao último momento de compra, a empresa consegue entregar produtos e serviços que sejam adequados ao cliente, e que contribuem para a satisfação dos seus desejos e necessidades (Blom, 2000 *apud* Sundar & Marathe, 2010). Esta personalização da comunicação e da oferta da empresa, facilitada pela análise e interpretação automática das informações, permite, assim, um aumento da satisfação dos clientes e a construção de relacionamentos mais profundos.

Contudo, é relevante entender que, para além da personalização iniciada pela empresa, esta também pode ser iniciada por conta do cliente, devendo-se distinguir, assim, personalização de customização. Segundo Serino, Furner e Smatt (2005, *apud* Sundar & Marathe, 2010) a personalização consiste em “adequar o produto ou serviço às preferências do comprador”, enquanto que a customização é definida como a “configuração de um produto ou serviço às especificações do comprador” (p. 301). Isto significa que, enquanto que na personalização o consumidor desempenha um papel passivo e há uma adaptação automática da oferta por parte da empresa, na customização essa adaptação é feita de forma ativa pelo próprio indivíduo, de acordo com os seus gostos e preferências (Coner, 2003, *apud* Sundar & Marathe, 2010).

De acordo com Yim (2002), quanto mais informações a empresa obtiver acerca de cada cliente, mais eficaz será todo o processo da personalização, tornando-se útil recorrer a bancos de dados que permitam o armazenamento de todas estas informações, como o CRM, que será abordado posteriormente.

### **2.1.2 Fatores que influenciam o Marketing Relacional**

De acordo com Day (2003) é imprescindível que uma empresa entenda o relacionamento com os seus clientes como uma competência diferenciadora e benéfica, pois é essa relação de proximidade que permite obter mais informações sobre os indivíduos e conhecê-los a um nível que os faz sentir como parte integrante da empresa.

Atualmente existem várias investigações (Aka, Kehinde, & Ogunnaike, 2016; Djajanto, Afiatin, & Haris, 2019; Larentis, Antonello, & Slongo, 2018) que demonstram que a maioria dos esforços de marketing relacional favorecem uma relação mais forte entre a empresa e os seus clientes, contribuindo, por sua vez, para uma melhoria na performance da empresa, graças ao aumento das suas vendas e lucros. Contudo, vários estudos mostram que os esforços de marketing relacional podem ter um impacto negativo na performance da empresa (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006), pelo que Reinartz e Kumar (2003, *apud* Palmatier et al., 2006) admitem a necessidade de compreender os principais fatores resultantes do marketing relacional. Apesar de existirem várias opiniões relativamente aos fatores que resultam da prática deste marketing, muitos estudos referem que a relação empresa-cliente é mediada pelo compromisso, confiança e satisfação (Palmatier et al., 2006). Assim, torna-se necessário entender com algum detalhe o que significa cada um destes fatores e o que traz para a empresa.

#### **2.1.2.1 Compromisso**

O compromisso nas relações tem sido um tópico bastante debatido na literatura ao longo dos últimos anos, podendo ser definido como o máximo de esforços que um indivíduo emprega na relação, para garantir que esta perdure indefinidamente (Morgan & Hunt, 1994). De acordo com Moorman, Zaltman e Deshpande (1992, *apud* Morgan & Hunt, 1994), “o compromisso com o relacionamento é definido como um desejo permanente de manter um relacionamento valioso” (p. 23), sendo que as partes envolvidas consideram a relação muito importante, pelo que estão dispostas a trabalhar para conseguir mantê-la a longo prazo.

Morgan e Hunt (1994) assumem que o compromisso é um fator fulcral nas trocas relacionais entre a empresa e os seus clientes, sendo imprescindível para alcançar resultados valiosos. Por conseguinte, ambas as partes se esforçam para desenvolver e manter esse empenho na relação. Em concordância com estes autores, Dwyer, Schurr, e Oh (1987) admitem, também, que o compromisso depende da longevidade e consistência da relação, e segundo Milan (2003) é importante assegurar um relacionamento mutuamente benéfico e satisfatório, para que não haja um comportamento oportunista de uma das partes. Para além destes antecedentes, Morgan e Hunt (1994) admitem ainda que o compromisso é influenciado pelos custos de término da relação, uma vez que a parte que deseja pôr termo ao relacionamento incorrerá em despesas monetárias, tempo e

esforço para encontrar um novo parceiro capaz de atender às suas necessidades. Assim, estes custos de troca estimulam o desejo de perdurar o relacionamento no longo-prazo, assim como os benefícios que advêm da relação, pois quanto mais valorizados e percebidos forem, maior o esforço empregue na manutenção da mesma.

Apesar de haver várias opiniões e contributos sobre os antecedentes e consequentes do compromisso, muitos autores parecem compreendê-lo como o desejo de manter uma relação no longo prazo (Fullerton, 2011; Gounaris, 2005; Milan, 2003; Morgan & Hunt, 1994), podendo ser classificado de 3 formas distintas, dependendo da motivação subjacente: compromisso afetivo, compromisso de continuidade ou calculista, e compromisso normativo.

O compromisso afetivo, tal como o nome sugere, está associado ao estado psicológico de afeto/apego pela outra parte com quem se mantém a relação. Neste tipo de compromisso, a parte comprometida tem o desejo de manter a relação, porque gosta de estar associada à outra parte, havendo um sentimento de pertença e laços emocionais fortes. Estes sentimentos levam a um esforço conjunto para manter uma relação mutuamente benéfica, com a resolução amigável dos conflitos que vão surgindo (Fullerton, 2011; Gounaris, 2005; Herscovitch & Meyer, 2002). Por sua vez, o compromisso de continuidade ou calculista diz respeito aos custos associados ao término da relação. Quando um cliente tem um compromisso calculista com a empresa, apenas se mantém na relação devido aos custos de mudança ou mesmo à inexistência de outras alternativas (Fullerton, 2011). Segundo Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar (1996, *apud* Gounaris, 2005), o compromisso calculista tem por base uma motivação negativa, ao contrário do compromisso afetivo. Já o compromisso normativo assenta num sentimento de obrigação de manter a relação, devido maioritariamente aos valores que a empresa defende e representa, sejam estes humanitários, familiares, ambientais, etc. Neste tipo de compromisso, o cliente emprega um esforço para manter a relação, por se sentir obrigado a apoiar uma empresa que acredita e apoia as mesmas causas que ele (Fullerton, 2011).

Intimamente associado ao compromisso, um relacionamento bem-sucedido entre a empresa e o cliente é também influenciado pela confiança, que será discutida a seguir.

### **2.1.2.2 Confiança**

Segundo Barney e Hansen (1994, *apud* Milan, 2003) a confiança advém da convicção de ambas as partes da relação de que a outra parte não irá expor as suas vulnerabilidades, acreditando assim na sua confiabilidade e integridade (Morgan & Hunt, 1994).

Tal como Morgan e Hunt (1994), também Gundlach e Murphy (1993, *apud* Milan, 2003), admitem que a confiança é uma das variáveis mais importantes e fundamentais para uma interação ou relação comercial, principalmente quando existe interdependência entre as partes, ou não se consegue prever a sua performance (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Brei & Rossi, 2005, *apud* Barreto, 2015). De acordo com Morgan e Hunt (1994), quando uma relação assenta não só no compromisso, mas também na confiança entre a empresa e o cliente, todos os esforços de marketing relacional serão bem-sucedidos, pois melhora a cooperação entre ambas as partes. Para além disto, a crença de que não haverá comportamentos oportunistas incita o desejo de manter a relação no longo prazo e garantir que a mesma resulte e seja bem-sucedida.

Contudo, segundo Moorman et al. (1993, p. 315, *apud* Morgan & Hunt, 1994), a confiança só ocorre quando há uma disposição para agir, pois segundo estes autores, “se alguém acredita que um parceiro é confiável sem estar disposto a confiar nele, a confiança é limitada” (p. 23). Acrescido a isto, Mayer, Davis e Schoorman (1995) salientam que o mesmo indivíduo (ou organização) pode ter diferentes níveis de confiança nas várias relações que mantém, pelo que é necessário avaliar as características e comportamentos de ambas as partes da relação. Neste sentido, os referidos autores sugerem 3 fatores que incitam a confiança, sendo eles a capacidade/habilidade, a benevolência e a integridade (Mayer et al., 1995).

Segundo a definição de Mayer et al. (1995), “habilidade é o conjunto de capacidades, competências e características que permitem a uma parte ter influência em algum domínio específico” (p. 717). Isto significa que a confiança é influenciada pelo nível de competência da parte em que se confia, ou seja, as suas aptidões para realizar determinada tarefa.

No que diz respeito à benevolência, “é a medida em que se acredita que a parte em que se confia deseja fazer o bem” (Mayer et al., 1995, p. 718), não tendo motivos interesseiros e egocêntricos por detrás da ação. A parte benevolente deseja ajudar a outra



parte a obter um resultado benéfico, mesmo quando aquela não tem nenhum benefício para si mesma. Esta noção vai ao encontro dos estudos de Frost, Stimpson e Maughan (1978, *apud* Mayer et al., 1995) e Rosen e Jerdee (1977, *apud* Mayer et al., 1995), que referem também o altruísmo como uma característica determinante da confiança.

Por fim, a integridade diz respeito à capacidade da parte em que se confia de aceitar e adotar os princípios pelos quais a outra parte se rege, e segundo McFall (1987, *apud* Mayer et al., 1995), se a parte confiável adotar um conjunto de princípios que não é considerado como aceitável e desejável pela outra parte, então o indivíduo em que se deposita confiança não tem integridade. Neste seguimento, também Morgan e Hunt (1994) identificam os valores comuns como um importante antecedente da confiança, uma vez que se referem às “crenças (...) sobre que comportamentos, objetivos e políticas são importantes ou não, adequados ou inapropriados, e certos ou errados” (p. 25), determinando, assim, se as ações são consideradas aceitáveis por ambas as partes.

Noutra linha de pensamento, Morgan e Hunt (1994) admitem que a confiança depende também da comunicação e de comportamentos oportunistas. Ao haver uma boa comunicação entre as partes da relação, há um melhor alinhamento das expectativas e os conflitos resolver-se-ão de forma mais amigável. Por sua vez, a existência de comportamentos oportunistas por uma das partes induz o efeito inverso na confiança, uma vez que a parte da relação que é alvo de tais comportamentos acredita que o parceiro age apenas segundo o interesse próprio, estando disposto a quebrar as promessas já feitas.

Por outro lado, Sekhon, Roy, Shergill, e Pritchard (2013) assumem que a confiança depende de várias dimensões, como a disposição em confiar, a confiança cognitiva e a confiança afetiva. De acordo com estes autores, a confiança de uma das partes resulta da aceitação das suas vulnerabilidades e da sua disposição para acreditar e depender da outra parte. A confiança cognitiva, por sua vez, depende do elemento racional, que resulta da avaliação das competências da parte em que se confia. Por último, a confiança afetiva está relacionada com laços emocionais, e resulta de um vínculo estabelecido entre ambas as partes.

Através da sua teoria compromisso-confiança, Morgan e Hunt (1994) assumem que, apesar de haver vários fatores que afetam o relacionamento entre a empresa e o cliente, o compromisso e a confiança são os fatores com maior impacto. As razões para tal são o facto da sua existência incentivar ambas as partes a esforçar-se para manter a

relação, a escolher benefícios esperados no longo-prazo em detrimento de benefícios atraentes no curto-prazo e a interpretar as ações de risco como cautelosas, devido à convicção de que a outra parte não irá agir de forma oportuna ou egocêntrica (Morgan & Hunt, 1994). Para além disto, “a confiança é um dos principais determinantes do compromisso” (Morgan & Hunt, 1994, p. 24), sendo que, segundo Hrebiniak (1974, *apud* Morgan & Hunt, 1994), “os relacionamentos caracterizados pela confiança são tão altamente valorizados, que as partes desejam comprometer-se com tais relações” (p. 24).

### **2.1.2.3 Satisfação**

De acordo com Oliver (1999, *apud* Barreto, 2015) a satisfação refere-se ao prazer que um indivíduo obtém quando alcança um desejo ou objetivo de consumo, sendo considerado como um elemento fundamental resultante da prática de uma estratégia de marketing relacional (Churchill & Surprenant, 1982; Oliver, 1980; Schneider & Bowen, 1999). Ao garantir a satisfação do cliente, a empresa fortalece a sua relação com ele, e garante o esforço conjunto para que esta perdure no longo prazo, contribuindo, assim, para a sua atividade no mercado e para a sua rentabilidade (Fornell, 1992, *apud* Storbacka, Strandvik, & Gronroos, 1994; Cambra-Fierro et al., 2016). Em concordância com esta ideia, Anderson e Fornell (2000) admitem que

Não é possível aumentar a prosperidade económica sem aumentar a satisfação do cliente. Numa economia de mercado, onde os vendedores competem por compradores, mas os compradores não competem por produtos, a satisfação do cliente define o significado da atividade económica, porque o que importa na análise final não é o quanto produzimos ou consumimos, mas quão bem a nossa economia satisfaz os seus consumidores (p. 871)

Na perspetiva de Churchill e Surprenant (1982), a satisfação resulta de uma comparação entre os custos e benefícios reais de um produto/serviço, e as expectativas do consumidor. De forma a esclarecer este processo de avaliação, os autores apresentam o paradigma da desconfirmação das expectativas, que assume a satisfação como o resultado de uma comparação feita pelo cliente entre a sua experiência e as expectativas que tinha inicialmente (Churchill & Surprenant, 1982). Este paradigma será analisado

posteriormente, sendo relevante, compreender primeiro, quatro conceitos fundamentais: expectativas, performance, desconfirmação e satisfação.

As expectativas “refletem a performance antecipada” (Churchill & Surprenant, 1982, p. 492), isto é, a performance que um indivíduo espera obter do produto/serviço antes do seu consumo, podendo ser de quatro tipos: “ideal, esperada, mínimo tolerável e desejável” (Miller 1977, *apud* Churchill & Surprenant, 1982, p. 492). Em concordância com a noção destes autores, também Olson e Dover, (1976) definem as expectativas como a probabilidade de alguém perceber um produto (bem ou serviço) como tendo uma determinada característica ou atributo que irá culminar num determinado resultado desejado.

Já a performance diz respeito ao desempenho real do produto, e o seu impacto na satisfação dependerá do julgamento do consumidor relativamente aos atributos do mesmo (Olson & Dover, 1976). Contudo, é de notar que mesmo que haja uma melhoria na performance, o nível de satisfação do cliente não aumentará se as suas expectativas permanecerem constantes (Churchill & Surprenant, 1982).

A desconfirmação, por sua vez, resulta “da discrepância entre as expectativas anteriores e o desempenho real” (Churchill & Surprenant, 1982, p. 492), sendo esta diferença responsável pela satisfação ou insatisfação do cliente, como explica o paradigma da desconfirmação das expectativas (Churchill & Surprenant, 1982). Relativamente a este conceito da desconfirmação têm surgido várias teorias na literatura que procuram esclarecer a forma como o cliente reage a estas disparidades, como é o caso da teoria da dissonância cognitiva, e a teoria do contraste (Anderson, 1973). A teoria da dissonância cognitiva, também apelidada de teoria de assimilação, assume que o consumidor ajusta a sua perceção do produto ou serviço, para que este seja mais consistente com as suas expectativas anteriores, resultando numa diminuição da desconfirmação. Pelo contrário, a teoria do contraste admite que o consumidor tende a aumentar a desconfirmação, avaliando a sua experiência mais negativamente do que avaliaria se não tivesse expectativas iniciais formadas (Anderson, 1973).

De acordo com Churchill e Surprenant (1982), a satisfação ocorre quando o cliente interpreta a experiência como superior ao esperado. Neste conceito de satisfação podemos ainda distinguir entre satisfação de transação específica e satisfação de transação cumulativa. A satisfação de transação específica diz respeito à satisfação associada a cada

contacto individual entre a empresa e o cliente, enquanto que a satisfação de transação cumulativa diz respeito à soma das satisfações específicas, ou seja, à satisfação geral do cliente face à empresa.

Posto isto, procedemos, então, à interpretação do paradigma da desconfirmação das expectativas. Segundo este paradigma, após o cliente fazer uma avaliação da sua experiência e compará-la com as expectativas que tinha inicialmente, poderão resultar três situações distintas: se a experiência do cliente coincidir com as suas expectativas iniciais, haverá uma confirmação das expectativas; se a experiência do cliente ficar aquém das suas expectativas, ocorrerá uma desconfirmação negativa das mesmas, que resultará em insatisfação; por fim, se a experiência do cliente ultrapassar as suas expectativas, ocorrerá uma desconfirmação positiva que resultará em satisfação.

De acordo com Churchill e Surprenant (1982), “baixas expectativas e/ou uma alta performance do produto tendem a promover uma desconfirmação positiva, enquanto que altas expectativas e/ou baixa performance (...) promovem uma desconfirmação negativa” (p. 493).

No entanto, apesar de muitos autores se basearem no conceito de expectativas nos seus modelos de satisfação, Schneider e Bowen (1999) enveredam por uma perspetiva distinta, atendendo ao lado emocional das reações dos clientes. Segundo estes autores, as empresas não conseguem gerir determinadas emoções dos seus clientes, como, por exemplo, a indignação e o deslumbramento, apenas com a preocupação de atender às suas expectativas. Assim, os autores admitem que a satisfação não é baseada nas expectativas dos clientes, mas sim na satisfação das suas necessidades humanas básicas, como a segurança, justiça e auto-estima (Schneider & Bowen, 1999).

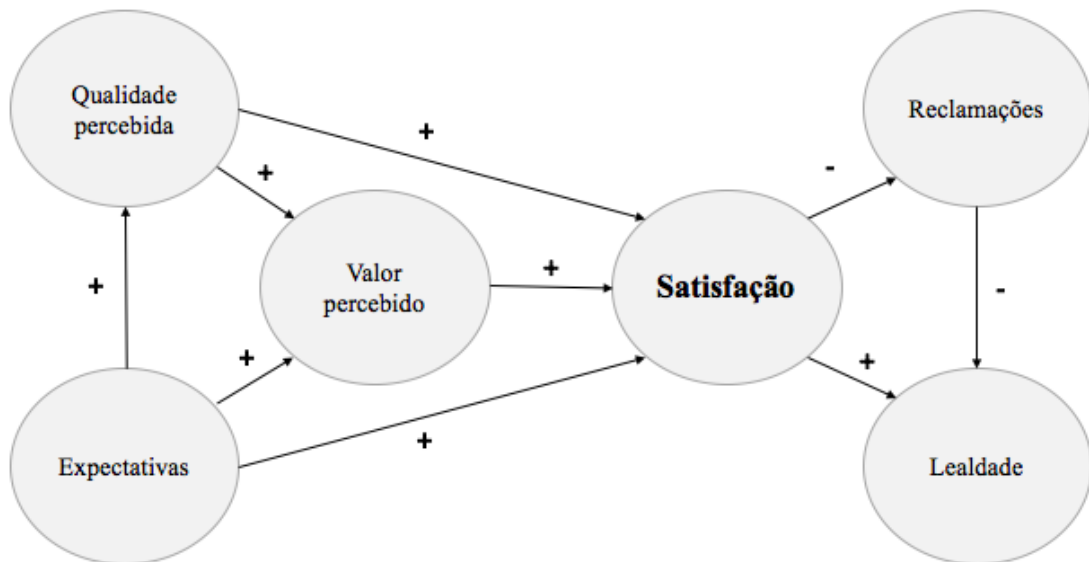
Dada a existência de várias perspetivas e modelos de medida da satisfação do cliente encontrados na literatura, verifica-se a necessidade de um sistema de medição uniforme, adaptado a todos os setores económicos nacionais, de forma a poder ser utilizado por várias empresas e em vários países (Anderson & Fornell, 2000; Angnes, Moyano, & Lengler, 2015). Atualmente, o modelo de medição da satisfação que serve de referência é o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI)<sup>3</sup>, que considera que a

---

<sup>3</sup> Este modelo foi adaptado ao mercado europeu, sendo designado por Índice Europeu de Satisfação do Cliente (ECSI)

satisfação do cliente é precedida pelas expectativas, qualidade percebida e valor percebido, e influencia a lealdade ou reclamação do cliente. Através da utilização deste modelo, as empresas recebem uma pontuação de 0 a 100, podendo, assim, ser feita uma avaliação relativamente às restantes empresas do mesmo ou outros setores (Angnes et al., 2015). A figura 3 esquematiza este modelo de medição.

*Figura 2 - Modelo ACSI*



*Fonte: Adaptado de Fornell, Johnson, Anderson, Cha, e Bryant (1996)*

Finda a secção sobre o tema do marketing relacional, iremos prosseguir para o enquadramento teórico sobre o *Customer Relationship Management* (CRM).

## **2.2 CRM**

Ao longo das últimas décadas tem-se tornado cada vez mais evidente que o sucesso das empresas depende maioritariamente do esforço e empenho que empregam na relação com os seus clientes, de forma a destacar-se num mercado cada vez mais competitivo e a obter uma vantagem competitiva sustentável, através da criação de valor superior para os clientes (Yim, 2002). Em concordância com a ideia de Peppers e Rogers (2000)<sup>4</sup>, já referida no capítulo 2.1., de que as empresas devem “tratar clientes diferentes de forma diferente” (p.14), também Brito (2000, *apud* Araújo, 2013) destaca a importância de a empresa olhar para cada cliente “como um caso específico, com

---

<sup>4</sup> Princípio explicado na página 8 da presente dissertação

características, necessidades, e expectativas próprias que, como tal, deverá ser objeto de um tratamento individualizado” (p. 48).

No sentido de auxiliar todo este processo de diferenciação e personalização dos clientes, surge então o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM), que pode ser entendido como uma gestão estratégica do relacionamento com os consumidores, tendo como foco uma abordagem orientada ao cliente, ao invés de uma orientação para os resultados. Embora exista um debate na literatura do marketing acerca da semelhança deste conceito com o de marketing relacional, existem algumas particularidades que o tornam um conceito distinto. Apesar de ambos os conceitos se preocuparem em estabelecer uma relação de longo prazo entre a empresa e os clientes, o CRM concentra-se principalmente em gerir os relacionamentos mais valiosos e mais rentáveis para a empresa, tendo por isso uma abordagem mais tática e específica.

Assim, dada a sua natureza estratégica, o objetivo do CRM é permitir à empresa uma aprendizagem organizacional em relação aos seus clientes. Isto é, através do CRM a empresa consegue reunir informações sobre os seus clientes e colocá-las ao dispor de toda a organização, permitindo uma maior compreensão acerca das suas necessidades atuais e potenciais, assim como das suas preferências e histórico de compras. Este conhecimento permite à empresa obter uma visão de 360º do cliente, ou seja, uma visão completa do cliente e de todo o seu histórico de relacionamento com a empresa, nomeadamente o histórico de interações, campanhas de marketing visualizadas, *download* de *e-books*, informações já comunicadas, etc. Através deste conhecimento do cliente a empresa consegue disponibilizar produtos e serviços mais personalizados e mais valiosos, contribuindo para uma experiência positiva do cliente. Ao haver um sistema de CRM implementado em toda a empresa, torna-se possível aceder a todas as informações do cliente em qualquer momento e em qualquer ponto de contacto, o que permite acompanhá-lo ao longo de toda a sua jornada de compra, assim como à comunicação e interação certas no momento certo. Entende-se, então, como uma das principais preocupações do CRM, para além da conquista de clientes potenciais (os chamados *prospects*), a retenção dos clientes existentes e a maximização da relação, através da adoção de estratégias que permitam oferecer produtos e serviços de maior qualidade e a criação e entrega de valor superior aos clientes.

Contudo, e como já referido, ainda não existe unanimidade para definir o conceito de CRM, sendo que esta falta de uma definição comum é muitas vezes considerada como

uma das causas da falha da implementação das iniciativas destes sistemas de CRM, uma vez que “afeta significativamente a maneira como uma organização inteira aceita e pratica o CRM” (Payne & Frow, 2005, p. 168). Ao longo das últimas décadas esta temática tem sido bastante debatida, sendo que, segundo Zablah, Bellenger e Johnston (2003, *apud* Frow & Payne, 2009) há uma falha na literatura ao não se encontrar uma definição consensual para o conceito de CRM, podendo ser encontradas inúmeras perspetivas e noções. De acordo com alguns autores, o CRM é visto unicamente numa perspetiva associada ao marketing de base de dados (*Database Marketing*), sendo que muitas empresas associam este conceito a soluções tecnológicas (Frow & Payne, 2009). Reforçando esta ideia, um estudo realizado por Payne e Frow (2005), concluiu que muitos académicos olham para estes sistemas de CRM apenas como um “mail direto, um esquema de cartão de fidelidade ou um banco de dados, (...) [e] que se trata de preencher um *data warehouse* ou realizar uma mineração de dados” (Frow & Payne, 2009, p.12). Por outro lado, inúmeros académicos olham para o conceito de CRM com uma perspetiva mais ampla, colocando o cliente como centro das atividades e processos da organização, com vista a melhorar a sua experiência e os seus níveis de retenção na empresa (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004). Para tal, é necessário um ajuste da cultura e do compromisso organizacional, de forma a responder às necessidades e desejos dos clientes, e antecipando os seus comportamentos futuros.

Segundo Srivastava, Shervani e Fahey (1999, *apud* Zinkhan, 2002), CRM é “o processo que identifica os clientes, cria conhecimento do cliente, cria relacionamentos com os clientes e molda a perceção dos clientes sobre a organização e as suas soluções” (p. 83).

Já de acordo com Kim, Suh e Hwang (2003), o processo de CRM tem por base a mudança de uma estratégia empresarial focada nos produtos e na participação no mercado, para uma estratégia focada no cliente. Estes autores definem ainda o CRM como um conjunto de esforços da empresa para gerir as interações com os consumidores, através da combinação de processos e tecnologias.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Garrido-Moreno e Padilla-Meléndez (2011) definem CRM como:

Uma estratégia de negócios que visa estabelecer e desenvolver relacionamentos de criação de valor com clientes, com base no conhecimento.

Usando as TI (tecnologias de informação) como um facilitador, o CRM exige um redesenho da organização e dos seus processos, para os orientar para o cliente, de modo que, ao personalizar os seus produtos e serviços, a empresa possa satisfazer de maneira ideal as necessidades do cliente e, assim, gerar relacionamentos leais de longo prazo, mutuamente benéficos. (p. 438).

Zablah et al. (2004) definem ainda o CRM como um processo “que permite que as empresas construam um histórico de relacionamento com o cliente que maximize o lucro, precisando, para isso, de possuir uma combinação de recursos que lhes permita desenvolver e responder de forma adaptativa à inteligência de mercado” (p. 480). Através de uma análise a diversas noções de CRM presentes na literatura, Zablah et al. (2004) constataram a existência de 5 perspectivas diferentes na definição deste conceito, sendo elas: processo, estratégia, filosofia, capacidade e tecnologia.

Com base no exposto, e apesar da ausência de uma definição comum na literatura sobre o CRM, podemos afirmar que as iniciativas de CRM se tomam com o propósito de atrair novos clientes, e de estabelecer e manter relações valiosas no longo-prazo, garantindo a entrega de valor superior a esses mesmos clientes e o estabelecimento de uma relação cada vez mais próxima. Face às variadas noções e perspectivas expostas sobre esta temática, destacamos a definição de Payne e Frow (2005), pelo seu caráter abrangente e fácil compreensão. Segundo os referidos autores o CRM é uma estratégia criadora de valor “através do desenvolvimento de relacionamentos adequados com os principais clientes e segmentos de clientes, unindo o potencial das estratégias de TI e marketing relacional, para proporcionar relacionamentos rentáveis e de longo prazo.” (p. 168). Para além disto, estes autores referem ainda a grande contribuição destes sistemas de CRM para o conhecimento do cliente, uma vez que torna possível para a empresa captar e analisar as informações dos clientes, e assim compreendê-los e atender melhor às suas necessidades, sendo fundamental “uma integração multifuncional de pessoas, operações, processos e recursos de marketing, que são ativados por meio de informações, tecnologias e aplicativos.” (Payne & Frow, 2005, p. 168)

Na tabela 1 encontra-se uma breve descrição de cada uma das perspectivas do conceito de CRM reconhecidas por Zablah et al. (2004), assim como a sua implicação



para o sucesso destes sistemas. Para além disto, os autores apresentam ainda uma definição de CRM representativa de cada uma das perspetivas.

*Tabela 1 - Perspetivas dominantes do CRM*

Perspetiva	Descrição	Implicações para o sucesso do CRM	Conceitualização representativa
<b>Processo</b>	As relações comprador-vendedor desenvolvem-se ao longo do tempo e devem evoluir para perdurar.	O sucesso do CRM depende da capacidade da empresa de detetar e responder às necessidades e preferências dos clientes em evolução.	[O CRM está preocupado com] a criação e alavancagem de vínculos e relacionamentos com entidades externas do mercado, especialmente canais e usuários finais. (Srivastava et al., 1999, p. 169)
<b>Estratégia</b>	O valor da vida útil de um cliente determina a quantidade e os tipos de recursos que uma empresa investe num relacionamento específico.	O sucesso do CRM exige que as empresas avaliem e priorizem continuamente os relacionamentos com os clientes com base na sua rentabilidade relativa ao longo da vida.	[O CRM permite que as empresas] invistam nos clientes que são (potencialmente) valiosos para a empresa, mas também minimizam os seus investimentos em clientes não valiosos. (Verhoef & Donkers, 2001, p. 189)
<b>Filosofia</b>	A retenção de clientes (e, portanto, a lucratividade) é melhor alcançada através do foco na construção e manutenção de relacionamentos.	O sucesso do CRM exige que as empresas sejam centradas no cliente e orientadas pelo entendimento das necessidades de mudança dos clientes.	O CRM não é um projeto discreto – é uma filosofia de negócios que visa centralizar o cliente na empresa. (Hasan, 2003, p. 16)
<b>Capacidade</b>	Os relacionamentos lucrativos e de longo prazo resultam apenas quando as empresas conseguem adaptar continuamente o seu comportamento aos clientes individuais.	O sucesso do CRM depende da posse por parte da empresa de um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que oferecem flexibilidade para alterar o seu comportamento em relação a clientes individuais de forma contínua.	[CRM] significa estar disposto e ser capaz de mudar o comportamento em relação a um cliente individual com base no que o cliente diz e no que a empresa sabe sobre esse cliente. (Peppers et al., 1999, p. 101)
<b>Tecnologia</b>	As tecnologias de gestão de conhecimento e interação representam os principais recursos que as empresas precisam para construir relacionamentos lucrativos e de longo prazo com os clientes.	O sucesso do CRM é impulsionado principalmente pela funcionalidade e aceitação por parte do usuário da tecnologia que as empresas implementam na tentativa de criar conhecimento sobre o cliente e gerir interações.	CRM é a tecnologia usada para combinar sistemas de informação de vendas, marketing e serviços para construir parcerias com clientes. (Shoemaker, 2001, p. 178)

*Fonte: Adaptado de Zablah et al. (2004)*

### **2.2.1 Sucesso na implementação de um sistema de CRM**

Apesar da panóplia de ideias geradas em torno do conceito de CRM, a maioria dos autores percebe este conceito como uma combinação de estratégias, pessoas, processos e tecnologias, capaz de potencializar o desenvolvimento e manutenção de relações mutuamente benéficas no longo prazo entre a empresa e os clientes (Payne, 2005; Yim, 2002). Através de inúmeros estudos realizados ao longo das últimas décadas, tem-se conceptualizado o CRM como um conjunto de quatro atividades principais, que deverão ser desenvolvidas em conjunto para garantir o sucesso destes sistemas. Estas atividades, que serão discutidas a seguir, servirão de base à avaliação do sucesso do CRM na presente investigação, sendo elas: organização em torno do CRM, foco nos principais clientes, gestão do conhecimento e tecnologia (Abdullateef, Sanuri, Mokhtar, & Yusoff, 2010; Day, 2003; Shahraki, Shahraki, & Dejkam, 2017; Sin, Tse, & Yim, 2005; Yim, 2002).

#### ***2.2.1.1 Organização em torno do CRM***

Para que a iniciativa de implementação de uma estratégia de CRM tenha sucesso, é necessário que a empresa faça determinados ajustes na sua organização e nos seus processos de negócio, de forma a adotar uma cultura centrada no cliente, capaz de estabelecer e manter relacionamentos fortes e duradouros com os seus clientes (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011; Sin et al., 2005). Para tal, a empresa necessita de formar equipas multifuncionais e focadas no cliente, caracterizadas pela coordenação e integração interdepartamental, pois “como o CRM é uma iniciativa (...) com impactos amplos em toda a organização, exige que todas as áreas da organização trabalhem em direção ao objetivo comum de criar e nutrir relacionamentos fortes com os clientes” (Yim, 2002). Esta integração entre os vários departamentos permite ultrapassar a barreira ao sucesso do CRM causada pelos limites funcionais, e o alinhamento entre os vários processos de negócio permite a integração das necessidades dos clientes e a maximização do valor que lhes é entregue (Kumar & Reinartz, 2012; Yim, 2002).

De acordo com Wang e Feng (2012), deve haver uma integração das atividades de CRM nos processos e organização da empresa, de forma a garantir a eficácia dessas mesmas atividades. Para tal, é necessário que a empresa seja orientada para o cliente, e que promova a partilha das informações dos clientes por toda a organização, de forma a que as atividades sejam adaptadas ao que o cliente deseja e precisa. Esta integração

permite à empresa construir uma relação mais forte com o cliente e o alcance dos objetivos comuns a toda a organização (Day & Bulte, 2002; Wang & Feng, 2012).

Acrescido a isto, para garantir o sucesso do CRM, é fundamental que haja um compromisso dos recursos humanos da empresa capazes de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes (Sin et al., 2005; Yim et al., 2004), nomeadamente “todos os recursos de vendas e marketing, conhecimento técnico e recursos que promovem a excelência do serviço” (Sin et al., 2005). Para além dos recursos organizacionais já abordados, como a cultura centrada no cliente, e dos recursos físicos, que incluem as propriedades, equipamentos e até mesmo as ferramentas tecnológicas que contribuem para o sucesso do CRM, torna-se útil falar da importância de uma boa gestão dos recursos humanos. Tendo em conta que são os funcionários da empresa que contactam diretamente com os clientes, esta deve promover o seu compromisso e a sua compreensão acerca da importância da satisfação dos clientes, sendo que esta capacidade dos funcionários se preocuparem com o cliente contribui para o bom desempenho organizacional (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011; Hardjono & San, 2017; Sin et al., 2005). O impacto destas, e de outras, atividades de marketing interno no sucesso do CRM será discutido posteriormente.

### ***2.2.1.2 Foco nos principais clientes***

Esta atividade do CRM enfatiza a importância de ter o cliente no centro dos processos de negócio, sendo que a empresa se deve empenhar em oferecer produtos e serviços personalizados, de modo a permitir a entrega de valor superior aos clientes. No entanto, tal como já foi referido anteriormente, nem todos os clientes dão o mesmo contributo para os bons resultados da empresa, pelo que deve haver um esforço para perceber quais os clientes mais valiosos, e que, de facto, merecem uma atenção personalizada por parte da organização. Aqui, convém que a empresa tenha em mente o Princípio de *Pareto*<sup>5</sup>, que tem vindo a ser aplicado ao marketing como a relação causa-efeito de que 80% dos lucros da empresa provêm de 20% dos clientes. Esta relação demonstra a necessidade de saber identificar os clientes com maior valor, de forma a compreender as suas necessidades, e alocar os esforços e recursos para estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo com eles (Shahraki et al., 2017; Sin et al., 2005).

---

<sup>5</sup> O Princípio de *Pareto*, ou regra 80/20, admite que 80% dos efeitos resultam de 20% das causas.

De acordo com Yim (2002), quando uma empresa coloca o cliente como centro de todas as suas atividades e processos, possui um “entendimento melhor e mais abrangente das necessidades dos seus principais clientes, propício para a aquisição bem-sucedida dos mesmos, o desenvolvimento [da relação entre a empresa e o cliente], a sua retenção e a sua reativação” (p. 19), sendo importante garantir que todos os funcionários da empresa têm esta visão orientada para o cliente (Nykamp, 2001, *apud* Yim, 2002). Através do entendimento do cliente, a empresa consegue fazer uma segmentação do seu mercado, agrupando os clientes com características semelhantes e, consequentemente, ajudando também, no processo de seleção dos clientes mais vantajosos (Frow & Payne, 2009).

Para além disto, aliado a este marketing centrado no cliente, importa refletir também sobre o conceito de “cocriação de valor”, considerado crítico para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos fortes com os clientes (Sin et al., 2005). Atualmente, com as inúmeras ofertas disponíveis no mercado, o cliente não quer apenas pagar para ter algo em troca, mas sim poder partilhar a sua experiência e sentimentos em relação aos produtos e serviços da empresa. Isto é conseguido através de uma comunicação bidirecional entre si e a organização, permitindo, assim, uma cocriação de valor conjunta, e a criação de experiências únicas e personalizadas. Como referem Prahalad e Ramaswamy (2014, *apud* Saraceni, 2015), “numa era de crescente *interconectividade*, os indivíduos, ao contrário das organizações, estão no centro da criação de valor”, e segundo Lusch e Vargo (2006, *apud* Saraceni, 2015), esta cocriação facilita a identificação das necessidades e desejos dos clientes, facilitando, assim, a adequação dos processos e a melhoria dos relacionamentos entre aqueles e a empresa.

Sheth, Sisodia e Sharma (2000, *apud* Yim, 2002), referem ainda a interação entre o cliente e a empresa como o conceito chave para o marketing de cocriação de valor, que é facilitado pelas tecnologias atuais, nomeadamente as ferramentas de CRM.

Ainda no âmbito desta temática de foco nos principais clientes, tem-se falado bastante nos últimos anos sobre o conceito de *Key Account Management* (KAM) nos mercados B2B. O KAM consiste em identificar os clientes mais importantes e valiosos para a empresa, as chamadas “contas-chave”, para lhes poder dar um tratamento exclusivo e personalizado, sendo que, segundo alguns autores, várias contas-chave podem ter características bastante heterogéneas entre si, devendo por isso cada conta ser classificada como um segmento (Gök, 2009). Segundo Tzempelikos e Gounaris (2015, *apud* Gedda

& Johansson, 2016), é importante que a empresa faça uma identificação correta dos clientes que devem ser considerados contas-chave, para impedir a falta de recursos necessários ao bom desenvolvimento da relação, devido ao excesso de contas. No entanto, convém realçar que existem “contas principais (...) que não são necessariamente estratégicas, [e que] precisam de ser mantidas, mas não são necessariamente contas-chave” (McDonald & Rogers, 2017, p. 23). Ainda segundo aqueles autores, a estratégia de KAM terá mais sucesso se as contas-chave “estiverem cientes do seu status”, sendo que obterão grandes vantagens com a implementação destas iniciativas, como nos mostra a investigação de Davies e Ryals (2014, *apud* Gedda & Johansson, 2016).

Para além disto, para garantir o sucesso desta estratégia de KAM, importa referir que a empresa deve implementar também estratégias de *Account-Based Marketing* (ABM), que são essenciais em mercados B2B, uma vez que garantem que as contas-chave “são bem atendidas por excelentes processos e comunicações” (McDonald & Rogers, 2017, p. 23). Burgess e Munn (2017) referem a importância das práticas de ABM nos mercados *business-to-business* devido à necessidade que as empresas têm de se envolver mais profundamente com cada cliente, ajudando-o no seu próprio negócio, ao invés de se preocuparem apenas em vender. Através da implementação de iniciativas de CRM, a realização e otimização de todas estas estratégias e práticas de marketing é facilitada.

### **2.2.1.3 Gestão do conhecimento**

De acordo com alguns autores, o conhecimento de que uma empresa dispõe é a sua maior fonte de vantagem competitiva e razão de existência, sendo “a principal capacidade de criação de valor da organização” (Yim, 2002, p. 32). Vivendo-se numa era da informação, é vital que as empresas adquiram o máximo de informações acerca dos clientes, nomeadamente os seus comportamentos e necessidades, e façam uma interpretação de forma a transformar esses dados do cliente em conhecimento sobre o mesmo, e, consequentemente, em inteligência de mercado (Yim, 2002).

Segundo Sin et al. (2005), “da perspetiva do CRM, o conhecimento pode ser entendido como o que foi aprendido com a experiência ou o estudo empírico dos dados do consumidor” (p. 1269), sendo fundamental não só a criação do conhecimento, mas também a sua disseminação por toda a organização, de forma a que a empresa utilize a informação do cliente para atender adequadamente as suas necessidades e desejos. Esta utilização e reação ao conhecimento sobre os clientes é o que permite alcançar o sucesso

do CRM, através de uma visão de 360° do cliente, que permite uma melhor adaptação das ofertas e um aumento da sua satisfação (Hardjono & San, 2017). Desta forma, e de acordo com a literatura, afirma-se a existência de uma forte relação entre o CRM e a gestão do conhecimento do cliente (CKM<sup>6</sup>). Este conhecimento é considerado por muitos autores como um recurso crítico, valioso e raro, que é, portanto difícil de imitar e insubstituível, sendo por isso indutor de uma gestão eficaz do relacionamento da empresa com os clientes e de uma vantagem competitiva superior<sup>7</sup> (p.e.: Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011).

A criação do conhecimento deve, então, ser uma das principais prioridades de uma empresa centrada no cliente e empenhada em garantir um bom relacionamento com o mesmo. Esta obtenção das informações acerca das necessidades e preferências do consumidor, que posteriormente será convertida em conhecimento, é possível através de uma comunicação bidirecional, facilitada pela implementação de um “sistema de feedback interativo”, que deve estar disponível em todos os pontos de contacto com o cliente (Sin et al., 2005; Yim, 2002). Atualmente existem várias ferramentas que auxiliam a empresa neste processo de geração e armazenamento da informação em bancos de dados, para serem utilizados posteriormente no alcance de uma vantagem competitiva no mercado, como ferramentas de *Data Mining* e *Data Warehouse*. Estas ferramentas tecnológicas serão discutidas posteriormente.

Contudo, e tal como já referido previamente, esta geração de conhecimento do cliente não trará grandes vantagens para a empresa se não for partilhada com todos os departamentos, nomeadamente com todos os colaboradores que têm contacto com o cliente, seja este direto ou indireto. Assim, torna-se fundamental a disseminação da informação para conseguir “antecipar e responder de forma proativa às necessidades do cliente”, como nos dizem Kohli e Jaworski (1990, *apud* Yim, 2002, p. 36). Para além disto, os autores referem ainda que esta partilha da informação dos clientes contribui para que haja uma resposta coordenada entre os vários departamentos da empresa, garantindo,

---

<sup>6</sup> *Customer Knowledge Management*

<sup>7</sup> Referência à visão baseada em recursos (RBV), que admite que o crescimento de uma empresa se deve à posse de determinados recursos e não dos produtos e serviços em si, havendo a necessidade de a empresa possuir uma heterogeneidade de recursos humanos, técnicos e comerciais para conseguir alcançar uma capacidade superior de CRM, sendo esses interdependentes e inter-relacionados entre si. Uma vez que estes recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis (denominados na literatura como recursos VRIN (*valuable, rare, inimitable and non-substitutable resources*)), estes permitem a criação de uma maior vantagem competitiva para a empresa (Coltman, 2007; Day & Bulte, 2002; Wang & Feng, 2012).

assim, um “serviço consistente, personalizado e de alta qualidade em todas as interações e todos os canais de marketing” (Yim, 2002, p. 36).

Com as informações disponíveis em toda a organização, torna-se então possível responder de forma personalizada, para ir ao encontro das necessidades e desejos dos clientes. Para tal, é fundamental assegurar uma resposta rápida e adequada, para evitar que todo o processo de gestão do conhecimento se torne obsoleto, e para promover um relacionamento de longo prazo entre a empresa e o cliente (Sin et al., 2005; Yim, 2002).

Para além da importância da disseminação da informação, alguns autores fazem ainda referência ao papel das pessoas na gestão do conhecimento do cliente. Uma vez que o conhecimento depende da interpretação que se faz da informação (Yim, 2002), “a maneira como as pessoas capturam, compartilham e interpretam o conhecimento acumulado nos repositórios organizacionais é muito importante nas atividades operacionais e estratégicas de negócio” (Stefanou, Sarmaniotis & Stafyla, 2003, *apud* Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Neste sentido, surge a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, que diz respeito ao conhecimento que está na mente dos colaboradores e clientes, e ao conhecimento que está estruturado no banco de dados da empresa, respetivamente (Xu & Walton, 2005).

Ao longo das últimas duas décadas têm sido desenvolvidas inúmeras investigações que demonstram o impacto positivo da gestão do conhecimento do cliente no CRM (Smith & Charles, 2018; Stefanou, Sarmaniotis, & Stafyla, 2003; Yaghoubi, Khaksar, Banihashemi, Jahanshahi, & Nawaser, 2011), sendo que alguns autores chegam mesmo a referir-se a esta gestão do conhecimento como uma “ferramenta para alcançar os objetivos destas iniciativas” (Yaghoubi et al., 2011), por meio de processos de aquisição, documentação, transferência, criação e aplicação do conhecimento do cliente. De acordo com Xu e Walton (2005), a gestão do conhecimento do cliente permite “fornecer informações, perfis, hábitos, preferências de contacto e entendimento do cliente, (...) que permitirá à organização tomar decisões inteligentes e oferecer excelência através do CRM” (p. 957). Tudo isto permite refletir sobre a importância desta atividade de gestão do conhecimento do cliente para uma implementação mais eficaz das iniciativas de CRM.

#### **2.2.1.4 Tecnologia**

Os sistemas tecnológicos são vistos como um recurso-chave para o sucesso do CRM, uma vez que têm a capacidade de usar o conhecimento disponível na empresa para fazer uma melhor gestão dos relacionamentos, e oferecer produtos e serviços personalizados a um custo menor. Estes sistemas tecnológicos permitem assim, a otimização dos recursos da empresa e uma maior rentabilidade dos processos de negócio. De acordo com Chalmeta (2006, *apud* Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011):

Os sistemas tecnológicos de CRM oferecem inúmeros benefícios às empresas, pois fornecem uma visão única dos clientes, gerem os relacionamentos com os clientes de maneira integrada, independentemente do canal de comunicação usado, e ajudam a empresa a melhorar a eficiência e efetividade dos processos envolvidos no relacionamento com os clientes. (p. 439)

Vivendo numa atualidade marcada pela tecnologia, em que praticamente toda a população vive ligada à *internet*, torna-se óbvio o papel que as ferramentas tecnológicas, nomeadamente as tecnologias de informação, têm no relacionamento entre a empresa e o cliente. Todo o processo de aquisição e disseminação de informações dos clientes, assim como a comunicação bidirecional, tornam-se muito mais facilitados com o uso de sistemas tecnológicos de CRM. Tal como defende Nasir (2015), “para obter os benefícios de longo prazo do CRM, a empresa precisa de uma infraestrutura tecnológica que capture, armazene e processe os dados do cliente, de forma a usar essas informações, para aprofundar o relacionamento com o mesmo” (p. 146). Desta forma, reconhece-se a capacidade que estes sistemas de CRM dão à empresa para a “recolha, armazenamento, análise e partilha das informações dos clientes” (Sin et al., 2005, p. 1269), dotando a empresa de uma capacidade de personalização mais adequada e eficaz, e uma melhor capacidade de gestão das interações. Sem estas tecnologias, muitas atividades com foco nos clientes ficariam comprometidas, e mesmo ineficazes, dificultando assim, o sucesso do CRM (Hardjono & San, 2017; Sin et al., 2005; Yim, 2002).

De acordo com Yim (2002), as ferramentas tecnológicas de CRM auxiliam bastante na personalização dos produtos e serviços, na medida em que facilita a comunicação e interação com os clientes. Através da obtenção de mais informações e de um maior *feedback* acerca dos gostos e desejos dos clientes, é possível adequar os



produtos e serviços para atender melhor às suas necessidades e preferências. Havendo uma quantidade exorbitante de ofertas capazes de satisfazer cada necessidade do indivíduo, disponíveis apenas numa questão de segundos, é imprescindível destacar-se num mundo de opções, pelo que é vital fazer uso destas ferramentas tecnológicas, como o CRM, para garantir a eficácia da personalização.

Assim, é importante que a empresa escolha e integre a tecnologia correta e mais adequada aos seus processos de negócio, estando disponíveis inúmeras ferramentas, que incluem a automação de marketing, *call-centers*, *software* de CRM prontos a implementar, etc. Para além disto, há tecnologias que têm ganho relevo na literatura, como os *Data Warehouse* e *Data Mining*, que serão abordadas na próxima secção (Peelen, van Montfort, Beltman, & Klerkx, 2009; Shahraki et al., 2017; Sin et al., 2005).

### **2.2.2 Tipos de CRM**

Na sequência da fundamentação teórica já apresentada, e depois de discutidas as várias abordagens sobre a definição de CRM e implicações para a sua implementação, é essencial compreender em que consiste a arquitetura destes sistemas, denominada por alguns autores como o “ecossistema de CRM” (Nasir, 2015). Na literatura encontra-se um consenso na classificação do CRM em três tipos: colaborativo, operacional e analítico.

O **CRM colaborativo** tem o seu foco na gestão das interações entre o cliente e a empresa, assim como a gestão de todos os canais que possibilitam essas mesmas interações, como sejam tecnologias de comunicação baseadas na web, *call-centers*, email, etc. Este tipo de CRM facilita a integração de todos os canais de comunicação e a recolha das informações dos clientes, garantindo, posteriormente, a partilha e disponibilização dessas informações em todos os departamentos da empresa e em todos os pontos de contacto com o cliente. Para além disto, ao haver esta gestão das interações multicanal, a empresa é capacitada de uma maior compreensão do cliente, contribuindo para uma melhor satisfação das suas necessidades e, conseqüentemente, uma melhoria e extensão da comunicação entre o cliente e a empresa (Frow & Payne, 2009; Mishra & Mishra, 2009; Nasir, 2015). Como referem Xu e Walton (2005, *apud* Nasir, 2015), “o CRM colaborativo ajuda a empresa a fornecer melhores serviços e produtos (...), integrando e colaborando com todos os membros da rede de valor” (p. 147).

O **CRM operacional** é responsável pela automação de processos, inclusive automação do serviço de atendimento ao cliente, automação de marketing e automação

da força de vendas (*Sales Force Automation*) (Payne, 2005). De acordo com alguns autores, através desta automatização, “o CRM operacional melhora a eficiência das operações dos clientes da empresa, a entrega do CRM e os processos de suporte, como a gestão de reclamações dos clientes, interação com clientes, atendimento ao cliente e gestão de campanhas [de marketing]” (Nasir, 2015, p. 152).

No que diz respeito ao serviço de atendimento ao cliente, a sua automatização permite que a empresa responda de forma mais imediata e adequada através do canal de comunicação escolhido pelo próprio. Isto permite uma redução dos custos de interação, a otimização de tempo, a melhoria na gestão das reclamações, assim como a melhoria do serviço de atendimento e a resolução mais rápida dos problemas, o que aumenta a satisfação dos clientes e melhora a sua experiência (Nasir, 2015). Para além disto, através da automatização do atendimento ao cliente por qualquer ponto de contacto com o mesmo, a obtenção e o armazenamento das informações são mais facilitados. Os dados do cliente são inseridos automaticamente a cada interação com a empresa, sendo possível ter uma noção mais exata de todo o histórico do cliente (Brambilla, 2010; Nasir, 2015). De acordo com Nasir (2015),

a automação de serviço permite que a empresa recolha informações do cliente a partir de cada interação do mesmo, e as informações recolhidas (...) são armazenadas em bancos de dados, para serem usadas para entrar em contato com os clientes no momento certo, no lugar certo, com o conteúdo certo. (p.153)

Já a automação de marketing está principalmente relacionada com a automatização de campanhas de marketing, de forma a garantir a eficiência destas atividades e o aumento do lucro da empresa. Tendo em conta todo o processo de geração e nutrição de relacionamentos com clientes potenciais, torna-se óbvio a grande necessidade de a empresa automatizar estes processos, e implementar plataformas de automação de marketing (MAP), sendo que, segundo um estudo de 2017 da *Venture Harbour*, 79% das empresas com melhor desempenho usam estas plataformas de automação há pelo menos 3 anos (HubSpot, 2017). Este tipo de ferramentas auxiliam a empresa na geração de campanhas promocionais, entrega de conteúdos valiosos, captação de contactos pelos vários canais de comunicação da empresa, nutrição de relacionamentos com clientes potenciais, avaliação dos resultados das campanhas e ações de marketing,

etc. Para além disto, através desta automatização, a empresa melhora a sua capacidade de captar e nutrir relacionamentos com *leads*. Os *leads* são indivíduos que tiveram algum tipo de interesse pela empresa, e que, mesmo não estando preparados no momento para completar o processo de compra do produto ou serviço, tal poderá acontecer num futuro próximo, pelo que estas ferramentas contribuem também para gerar mais oportunidades de negócio.

Segundo Nasir (2015), através das ferramentas de automação de marketing, a empresa fica habilitada para fazer uma melhor gestão das interações com os clientes, através de um banco de dados “que inclui todos os dados de marketing sobre interações e comportamentos de clientes e clientes potenciais, e, com a ajuda desse banco de dados, a empresa pode direcionar a mensagem e oferta correta a cada cliente” (p.155).

Em concordância, Buttle (2009, *apud* Nasir, 2015) admite também que:

A integração de tecnologias da informação nos processos de marketing aumenta a eficiência do marketing, aumenta a eficácia e a produtividade do mercado, melhora a capacidade de resposta das campanhas de marketing, através de ofertas mais direcionadas, personalizadas e em tempo real, gera informações valiosas sobre o cliente, o mercado e a campanha e permite ainda oferecer uma qualidade superior na experiência do cliente. (p.154)

Relativamente à automação da força de vendas, *Sales Force Automation* (SFA), esta refere-se à utilização de ferramentas tecnológicas para auxiliar o processo de vendas, aumentando a sua eficiência e a faturação da empresa (Brambilla, 2010; Kumar & Reinartz, 2012; Nasir, 2015). Através das ferramentas de SFA, os colaboradores da empresa conseguem realizar de forma mais eficiente e produtiva as atividades de vendas e tarefas administrativas, podendo posteriormente dedicar o seu tempo a tarefas que contribuem para a criação de valor para o cliente, melhorando a sua experiência e o seu relacionamento com a empresa (Kumar & Reinartz, 2012). Segundo Buttler, Ang e Iriana (2006, *apud* Nasir, 2015), para além da recolha e tratamento de dados dos clientes e a criação de perfis, o SFA também reúne “informações de mercado, concorrentes, produtos, preços e outras informações (...)” (p. 153), o que facilita a comunicação entre o cliente e

o vendedor, pois este consegue responder às questões do cliente com maior certeza e rapidez. (Kumar & Reinartz, 2012).

Através do CRM operacional a empresa consegue, então, recolher e armazenar informações sobre o cliente, garantindo a criação de uma experiência valiosa para o mesmo e o aumento da sua satisfação, servindo de suporte ao CRM analítico.

O **CRM analítico**, por sua vez, está mais associado a toda a parte da gestão do conhecimento dos clientes, fazendo análises dos seus comportamentos e segmentando-os com base no seu perfil (Nasir, 2015). Por estar relacionado com a identificação e diferenciação dos clientes, através da compreensão das suas necessidades e distinção pelo seu valor para a empresa, Peppers e Rogers (2004b) assemelham este tipo de CRM aos dois primeiros passos da sua metodologia IDIC<sup>8</sup> (Nasir, 2015).

A principal função do CRM analítico é interpretar os dados dos clientes, captados através de várias fontes, por meio dos outros tipos de CRM, permitindo uma melhor compreensão do cliente e de todas as atividades já desenvolvidas pela empresa. Todos estes dados são integrados numa base de dados central, designada por *Data Warehouse*, que possibilita à empresa aceder a informações acerca das necessidades e preferências dos consumidores, assim como informações sobre os seus lucros e vendas, auxiliando as tomadas de decisão de negócio (Brambilla, 2009; Mishra & Mishra, 2009; Nasir, 2015). Associado ao *Data Warehouse*, a empresa deve possuir tecnologias de processamento analítico (as chamadas tecnologias OLAP<sup>9</sup>), que permitem a análise de vários tipos de dados, e que segundo Nasir (2015), permitem à empresa perceber “dados comerciais, como rentabilidade dos clientes para cada faixa etária (...) e detalhes de rentabilidade por categoria de produto para as regiões ou segmentos de clientes” (p. 149). Para além disto, a empresa deve ainda fazer uso de ferramentas de *Data Mining*, que são ferramentas que permitem realizar uma análise e comparação dos dados disponíveis no *Data Warehouse*, de modo a encontrar tendências futuras e segmentar os clientes de forma mais eficiente, possibilitando a oferta de produtos e serviços mais personalizados, assim como campanhas de marketing melhor direcionadas (Brambilla, 2009; Mishra & Mishra, 2009).

---

<sup>8</sup> Metodologia abordada na subsecção 2.1.1

<sup>9</sup> *Online Analytical Processing*: este tipo de tecnologias possibilita à empresa interpretar uma grande quantidade de dados simultaneamente e de forma mais rápida.

De acordo com alguns autores, através do CRM analítico e de todas as ferramentas que incorpora, a empresa é capaz de fazer uma análise profunda e detalhada dos dados dos clientes, sejam estes dados históricos que permitem avaliar o seu comportamento passado, ou dados preditivos que auxiliem o relacionamento futuro entre a empresa e o cliente (Nasir, 2015). Para além disto, segundo Herschel (2001, *apud* Nasir, 2015), este tipo de CRM permite também uma “análise de dados de mercado, que se concentra na análise dos segmentos de clientes e dos seus padrões de compra no mercado” (p. 150).

Por fim, é pertinente mencionar a inter-relação entre os vários tipos de CRM, sendo que o CRM analítico se baseia tanto no CRM operacional quanto no CRM colaborativo, que juntos fornecem “dados comportamentais, de atitude e demográficos do cliente”, em que os dados comportamentais resultam da análise do histórico do cliente com a empresa, e os de atitude da análise de pesquisas de mercado (Nasir, 2015).

### **2.2.3 Falhas e benefícios dos sistemas de CRM**

Ao longo dos últimos anos muitas empresas têm implementado iniciativas de CRM com o intuito de melhorar o seu desempenho organizacional e a sua relação com os clientes. Contudo, a verdade é que muitas destas implementações resultam em falhas, principalmente em mercados B2B (Sainio, 2015), o que, para além de não permitirem alcançar os benefícios esperados, chegam mesmo a ter um impacto negativo na performance da empresa (Chalmeta, 2006; Coltman, 2007; Kaul, 2017; Richards & Jones, 2008). No seu estudo, Day (2003, *apud* Benner, Coelho, & Kato, 2008) observou que, muitas vezes, a implementação dos sistemas de CRM chega mesmo a afetar negativamente o relacionamento com os clientes.

Entre as várias razões da falha dos sistemas de CRM discutidas na literatura, muitos autores parecem concordar acerca da excessiva importância dada à tecnologia, visto que muitas empresas acreditam que a simples implementação de um *software* de CRM irá resolver todos os seus problemas no relacionamento com os clientes e trará resultados imediatos (Wang & Feng, 2012). De acordo com algumas investigações, nomeadamente os estudos de Rigby, Reichheld, e Schefter (2002), Bohling et al. (2006) e Cambra-Fierro et al. (2016) muitas empresas atribuíram a razão da falha dos seus sistemas de CRM ao facto de terem instalado esta tecnologia sem antes procederem às mudanças organizacionais necessárias, já discutidas anteriormente (Day & Bulte, 2002). Esta falta de uma redefinição dos processos e de alinhamento da estratégia e visão da

empresa dificulta o alcance dos resultados esperados com o CRM, provocando uma falta de entusiasmo para com estas iniciativas, assim como algum ceticismo em relação aos seus benefícios. Consequentemente, esta dúvida que se instala em relação ao CRM e a dificuldade em perceber as suas vantagens, afeta a predisposição da empresa para implementar tais atividades, sendo que, segundo Coltman (2007), é fundamental que o gerente da empresa compreenda as vantagens do CRM, para que implemente as mudanças necessárias ao sucesso do mesmo, lembrando, neste ponto, a imprescindibilidade de manter o foco na satisfação do cliente. Para além disto, vários autores evidenciam ainda a falha das empresas no processo de gestão do conhecimento, fundamental para o sucesso do CRM (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011), como Vaeth (2008, *apud* Benner, Coelho, & Kato, 2008) que refere a falha na integração dos dados dos clientes, assim como na transformação das suas informações em conhecimento.

Além destas falhas enunciadas, existem ainda outras razões para a falha dos sistemas de CRM. A tabela 2 resume as principais razões, apontadas por Strauss e Frost (2002, *apud* Chalmeta, 2006):

*Tabela 2 - Principais causas das falhas das estratégias de CRM*

1	Pensar que a tecnologia é a solução: o CRM é considerado como uma nova tecnologia em vez de uma nova maneira de fazer as coisas. Isto é um erro, uma vez que a tecnologia só faz sentido depois dos objetivos de negócio serem definidos corretamente
2	Falta de apoio por parte das chefias devido à falta de conhecimento sobre as oportunidades oferecidas pelo CRM
3	Não existe "paixão pelo cliente" na cultura da organização
4	Falta de visão e estratégia. É comum não ter uma estratégia bem definida e objetivos de negócios mensuráveis na área de CRM
5	Não redefinir processos. Como noutros projetos tecnológicos, é necessário redefinir os processos de negócio para alcançar os resultados desejados
6	Dados e informações de baixa qualidade, o que significa que a empresa não tira as conclusões corretas
7	Não gerir as alterações corretamente. Como em qualquer projeto complexo, é necessária uma gestão adequada da mudança e da cultura organizacional, para alcançar o sucesso dessa mesma mudança
8	Não envolver os utilizadores finais na criação das soluções de CRM, o que significa correr o risco de desenvolver um sistema que pode trazer mais problemas do que soluções para os utilizadores que deveriam beneficiar dele

*Fonte: Adaptado de Chalmeta (2006)*

Todas estas falhas levam vários autores a ponderar se o CRM terá de facto tantas vantagens no relacionamento com os clientes (Day, 2002; Dyche, 2008; Grabner-kraeuter & Moedritscher, 2002), ou se apenas “surgiu numa onda oportunista impulsionada por empresas de *software* e consultores [de marketing] (...) que as empresas (...) devem ter para sobreviver na economia de relacionamento atual” (Grabner-kraeuter & Moedritscher, 2002).

Neste sentido, têm sido desenvolvidas várias investigações (Er, 2020; Long, Khalafinezhad, Ismail, & Rasid, 2013; Wang & Feng, 2012; Ata & Toker, 2012) acerca dos benefícios do CRM e o seu impacto na performance das empresas. Através da implementação dos sistemas de CRM a empresa consegue melhorar o relacionamento com os clientes, seja por possibilitar a personalização das ofertas, a automação dos processos que aumentam a eficácia e a rapidez no atendimento ao cliente, ou pela simplificação do processo de decisão e redução do ciclo de vendas<sup>10</sup>.

Ao fazer a recolha e o tratamento dos dados dos clientes, o CRM permite que a empresa tenha conhecimento sobre as suas preferências, assim como as suas necessidades atuais e potenciais. Para além disto, a centralização deste sistema possibilita que qualquer colaborador acesse a estas informações do cliente em qualquer momento, independentemente do ponto de contacto escolhido pelo próprio. Isto facilita um melhor acompanhamento ao cliente ao longo de toda a sua jornada de compra, permitindo a comunicação da forma certa no momento certo, e melhorando a gestão das interações com os clientes, ao garantir consistência, relevância e adequação (Zablah et al., 2004). Ao ter acesso a todo o histórico de compras e interações com o cliente, o colaborador da empresa tem a capacidade de adaptar cada interação para que seja consistente com as anteriores, evitando que o cliente tenha de fornecer informações repetidas. Para além disto, através desta recolha e análise das informações, é possível proporcionar ofertas personalizadas, relevantes e adequadas às necessidades do cliente (Zablah et al., 2004). Tudo isto melhora a experiência do cliente com a empresa, uma vez que facilita o processo de compra, e, conseqüentemente, contribui para a sua satisfação (Mithas, Krishnan, & Fornell, 2005).

---

<sup>10</sup> Entende-se por ciclo de vendas o conjunto de fases relativas à venda de um produto ou prestação de serviço, iniciando-se no primeiro contacto estabelecido entre o cliente e a empresa, e terminando no pós-venda.

Além destas vantagens para o consumidor, vários estudos, como por exemplo, Coltman, 2007; Hardjono e San, 2017; Richards e Jones, 2008; Verhoef, 2003, entre outros, mostram o impacto positivo do CRM no desempenho organizacional, nomeadamente nas receitas, taxa de retenção, *share-of-wallet*<sup>11</sup>, etc., uma vez que permite alocar os recursos de forma mais eficaz e eficiente para os clientes realmente valiosos.

Contudo, a maioria destes estudos baseiam-se no mercado B2C, em que o CRM se torna fundamental para gerir a grande carteira de clientes, havendo a necessidade de mais investigações sobre estas iniciativas nos mercados B2B, assim como a necessidade de uma maior compreensão sobre a satisfação dos clientes nestes mercados (Gummesson, 2004; Mithas et al., 2005; Sheth & Sharma, 2006; Ata & Toker, 2012).

De acordo com Sheth e Sharma (2006), existem poucas investigações sobre o mercado B2B devido à “complexidade do estudo do comportamento de compra da empresa”. Embora estes mercados tenham uma carteira de clientes mais reduzida, em comparação com os mercados B2C, os processos de compra naqueles mercados são caracterizados por tomadas de decisão complexas, que envolvem uma grande ponderação, e que contam com a participação de vários colaboradores da empresa, sendo, por isso, necessário estabelecer e manter bons relacionamentos com todas as partes envolvidas (Prieto & Carvalho, 2005). Para além disto, as ofertas nestes mercados habitualmente dizem respeito a produtos com um grande valor económico, pelo que a perda de um cliente poderá ter efeitos bastante significativos na empresa. Isto faz com que haja a implementação de esforços exaustivos para a manutenção de um bom relacionamento com estes clientes altamente valiosos, de forma a garantir a sua satisfação.

Porém, para além da satisfação dos clientes, é importante assegurar ainda o estabelecimento de relações baseadas na confiança, especialmente em mercados *Business-to-Business*. Tendo em conta que estes mercados são caracterizados por grandes ponderações e negociações, torna-se necessária a concretização de inúmeras interações baseadas na confiança, em que, segundo Cunningham e Tynan (1993, *apud* Ruyter, Moorman, & Lemmink, 2001), a cooperação e a comunicação são imprescindíveis. Anderson e Narus (1990) conceituam a cooperação como o conjunto de ações realizadas com vista a alcançar resultados mutuamente benéficos para ambas as partes da transação

---

<sup>11</sup> *Share-of-wallet* diz respeito à quantidade monetária que um cliente gasta em média numa empresa, em detrimento das restantes empresas concorrentes.



comercial, sendo considerada pelos autores como um importante antecedente da confiança. No que diz respeito à comunicação, várias investigações mostram a existência da sua relação positiva com a confiança, uma vez que a comunicação entre ambas as partes permite não só a partilha de informações, mas também a resolução de conflitos e a eliminação do oportunismo (Morgan & Hunt, 1994; Ruyter et al., 2001). Tomamos o exemplo do estudo de Morgan e Hunt (1994), pelo seu grande contributo para a literatura, onde assumem que “um grande precursor da confiança é a comunicação”, sobretudo a comunicação estabelecida no passado. De acordo com estes autores, e corroborando o estudo de Anderson e Narus (1990), quanto maior a perceção da qualidade e frequência das comunicações passadas, maior o grau de confiança, sendo óbvio o papel facilitador do CRM na comunicação entre a empresa e o cliente.

De acordo com Ruyter et al. (2001) a confiança é a “fé de um cliente de que o fornecedor (...) [estará] disposto a ouvir os seus desejos e a agir no seu melhor interesse”, sendo esta compreensão das necessidades e desejos dos clientes facilitada pelo CRM.

No seu estudo, MacKenzie (1992, *apud* Ruyter et al., 2001) mostrou ainda que a confiança também é influenciada pela perceção do cliente sobre os produtos e serviços da empresa. Ao permitir a personalização das ofertas, as iniciativas de CRM melhoram a qualidade percebida dos produtos e serviços sob o ponto de vista dos clientes (Mithas et al., 2005), permitindo à empresa cumprir as “promessas feitas aos clientes durante a fase de pré-venda” (Ruyter et al., 2001). Este cumprimento das promessas permite gerar uma confiança cada vez maior por parte do cliente (Flores & Solomon, 1998; Ruyter et al., 2001).

Contudo, para que haja o estabelecimento e a manutenção do relacionamento no longo-prazo, é fundamental que ambas as partes da transação implementem esforços e recursos para garantir que essa relação perdure. Na literatura do marketing, vários trabalhos de investigação evidenciam a confiança dos clientes como um antecedente do seu compromisso, surgindo como o desejo de manter uma relação no longo prazo com as partes envolvidas (Achrol, 1991; McDonald, 1981; Morgan & Hunt, 1994; Ruyter et al., 2001). De acordo com Morgan e Hunt (1994), uma vez que o compromisso implica vulnerabilidades e riscos, os clientes apenas estabelecerão relacionamentos de longo prazo com empresas nas quais confiam.

No entanto, apesar da confiança ser o principal fator que afeta o compromisso dos clientes, vários estudos expõem também o impacto dos benefícios do relacionamento, como os estudos de Morgan e Hunt (1994) e Peppers e Rogers (2011, *apud* Costa, 2014). Estes benefícios que advêm do relacionamento, estão intimamente ligados à capacidade de a empresa entregar valor superior aos seus clientes, algo que, como já foi previamente referido, é facilitado pelas iniciativas de CRM. Segundo Morgan e Hunt (1994), “como os parceiros que oferecem benefícios superiores serão altamente valorizados, as empresas comprometer-se-ão a estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos com esses parceiros” (p.6).

Para além disto, existem ainda algumas investigações que focam a qualidade do serviço e a qualidade do produto percebida pelo cliente, como fortes antecedentes do compromisso (Homburg, Hoyer, & Koschate, 2005; Kim, Zhao, & Yang, 2008), algo que é proporcionado pelas iniciativas de CRM, por meio da personalização das ofertas.

## **2.3 Marketing interno**

Como foi possível observar até agora, face à competitividade que hoje se faz sentir, não basta apenas a implementação de um sistema de CRM para garantir o sucesso e o alcance das vantagens que este se propõe oferecer. De acordo com Boulding et al., (2005, *apud* Wang & Feng, 2012) “a eficácia das atividades de CRM depende de como o CRM é integrado nos processos e estruturas existentes da empresa”, sendo fundamental a coerência entre os processos e os recursos, sob pena de induzir desvantagens competitivas (Day & Bulte, 2002).

Apesar dos enormes benefícios esperados com o CRM, a verdade é que muitas empresas falham na implementação deste sistema, visto que se focam apenas nas ferramentas do CRM e nos resultados organizacionais que daí advêm, acreditando que apenas a implementação do *software* é suficiente para melhorar o relacionamento com os clientes. No entanto, segundo Payne (2005) apesar de “ser suposto que o CRM seja automatizado, sem processos e pessoas nenhuma automação irá ocorrer”, sendo que estas iniciativas podem mesmo falhar se os funcionários da empresa não estiverem adequadamente envolvidos e comprometidos (Payne & Frow, 2005).

Neste sentido, verifica-se a crescente importância que se tem vindo a dar aos recursos humanos da empresa, nomeadamente aos funcionários que são responsáveis pelo estabelecimento e manutenção das relações com os clientes. Enfatizando os mercados

B2B, alvo de estudo desta investigação, estas empresas são caracterizadas por processos de decisão complexos, que envolvem um grande número de decisores, e que exigem, portanto, uma elevada capacidade da empresa para estabelecer relações de proximidade e envolvimento, que perdurem no longo prazo. Deste modo, e de acordo com Rosa e Tófani (2010), “(...) grandes empresas B2B estão a conquistar relevância no mercado, apoiadas por estratégias que abrangem não só as forças externas, mas também a sua maior força interna: o capital humano”.

Em concordância, alguns autores assumem que os funcionários têm um papel fundamental no CRM, pelo que é importante promover a sua orientação para o cliente dentro da organização, de forma a garantir o seu sucesso. Isto pode ser facilitado por esforços de marketing interno (Conduit & Mavondo, 2001; Rademaker, n.d.; Yim et al., 2004). Sendo os colaboradores a principal ponte de ligação entre os clientes e a empresa, torna-se fundamental reconhecer “que a satisfação e o apoio dos funcionários à estratégia geral de marketing são essenciais para a satisfação do cliente externo” (Conduit & Mavondo, 2001). Para além disto, segundo Navimipour e Soltani (2016), “os funcionários são dos ativos mais importantes das organizações e desempenham um papel significativo no seu sucesso” (p. 1057), pelo que é necessário assegurar uma conformidade entre o comportamento dos funcionários e a estratégia e missão da empresa.

Isto remete-nos então para a necessidade de a empresa desenvolver não só uma orientação para o cliente externo, mas também uma orientação para os seus funcionários. De acordo com Conduit e Mavondo (2001) “para fornecer valor superior ao cliente externo, é importante que um valor superior seja fornecido em cada ponto da cadeia de valor, (...) [pelo que] precisam de se concentrar em satisfazer os requisitos dos seus clientes internos (...)” (p. 11). Ao longo das últimas décadas, a literatura tem reconhecido a importância dos funcionários para a satisfação dos clientes, e embora ainda existam poucas evidências, muitos autores referem que “os funcionários, independentemente de sua posição organizacional e poder hierárquico, influenciam o valor que os clientes da empresa recebem” (Gounaris, 2006, p. 436). Isto demonstra a importância de a empresa estabelecer uma “orientação simétrica”, isto é, uma orientação tanto para o cliente, como para os funcionários.

Desta forma, torna-se crucial compreender a importância de a empresa atender a determinados fatores internos, determinantes do envolvimento e dedicação dos funcionários na implementação dos sistemas de CRM, e, por isso, fundamentais para o

seu sucesso. De acordo com Berry (1995, *apud* Yim, 2002), “a premissa é que as empresas devem estabelecer relacionamentos com os funcionários (...) para estabelecer com sucesso aqueles com os clientes”, daí a necessidade de implementar determinados procedimentos de marketing interno. Alguns destes processos são a formação e educação dos funcionários; o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões; a comunicação interna; e a gestão de pessoas, que inclui os sistemas de recompensa (Conduit & Mavondo, 2001; Lindgreen, Palmer, Vanhamme, & Wouters, 2006; Navimipour & Soltani, 2016; Yim et al., 2004). Ao longo das últimas décadas têm sido desenvolvidos vários estudos que evidenciam uma relação positiva entre as práticas de marketing interno e o desempenho organizacional, realçando-se a investigação de Berry et al. (1976, *apud* Shah, 2014) pelo seu grande contributo para a literatura. No seu estudo, estes autores evidenciaram a necessidade de a empresa treinar e motivar os seus funcionários de modo a satisfazer os seus objetivos organizacionais. Em concordância com esta investigação, também Gounaris (2006) admite que determinados comportamentos de marketing interno contribuem para serviços mais eficientes e satisfatórios para os clientes. Para que as iniciativas de CRM sejam bem-sucedidas, torna-se então necessário que a empresa entenda que os colaboradores necessitam de “ter as habilidades, atitudes, pensamentos, conhecimentos e autoridade certos, e precisam de estar satisfeitos e totalmente focados na satisfação do cliente dentro do relacionamento mutuamente benéfico” (Rademaker, n.d.).

A importância da formação e educação dos funcionários advém do facto das necessidades de os clientes mudarem constantemente, em resposta aos inúmeros estímulos a que estão sujeitos. Neste sentido, e de forma a garantir a satisfação daqueles, torna-se fundamental implementar programas de treino, destinados a desenvolver maior motivação e a habilitar os funcionários de uma maior compreensão e sensibilidade a estas mesmas mudanças, permitindo “uma preocupação genuína com o bem-estar do cliente” (Yim et al., 2004). Para além disto, estes programas de formação e educação permitem que cada membro da organização compreenda o papel de cada funcionário, não só em relação ao cliente externo, mas a todos os *stakeholders* da empresa, fomentando, assim, o entendimento de uma orientação para o mercado (Conduit & Mavondo, 2001; Yim et al., 2004). Através desta formação e educação dos funcionários, a empresa consegue desenvolver as suas habilidades e entendimento sobre o marketing relacional e o CRM

(Rademaker, n.d.), permitindo uma mudança da mentalidade e um maior foco para os clientes, garantido, assim, o sucesso desta estratégia.

Relativamente ao apoio dado pela empresa, é fundamental que os funcionários se sintam envolvidos nas tomadas de decisão, e sintam que têm autonomia para gerir o relacionamento com os clientes, sem terem de pedir constantemente a aprovação superior. De acordo com Yeh (2014), as chefias devem enfatizar a importância e o contributo dos colaboradores para o sucesso da empresa, de modo a incutir neles a confiança nas suas capacidades, sendo que, segundo Sarwar e Khalid (2011, *apud* Yeh, 2014), “a capacitação dos funcionários exige a criação de um ambiente de trabalho em que os funcionários possam tomar decisões sobre situações específicas relacionadas a esse trabalho”. Alguns estudos desenvolvidos, como por exemplo o estudo de Bhatti e Qureshi (2007) e o estudo de Phipps, Prieto, e Ndinguri (2013), demonstram a existência de uma relação positiva entre o envolvimento dos funcionários e o seu compromisso, e, consequentemente, o seu desempenho (Marchington, Goodman, Wilkinson, & Ackers, 1992). Assim, espera-se que o envolvimento dos funcionários incite não só um aumento do seu compromisso em relação à empresa, mas também mais entusiasmo e motivação pelos seus processos e iniciativas, nomeadamente pelo CRM (Conduit & Mavondo, 2001; Yeh, 2014; Yim et al., 2004).

Neste ponto, torna-se relevante garantir uma comunicação interna eficaz, para que os funcionários obtenham as informações necessárias para gerir o relacionamento com os clientes. Brum (2010) define a comunicação interna como uma “técnica utilizada para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes da empresa”, para garantir o alcance comum dos seus objetivos e resultados, sendo que esta comunicação auxilia as tomadas de decisão e promove melhores resultados organizacionais (Titang, 2016).

Várias investigações (Carvalho, 2012; Gondal & Shahbaz, 2012; Sulaiman & Abdullah, 2019, etc.) têm demonstrado a importância e o impacto da comunicação interna na performance organizacional, visto ser um “processo que permite transmitir informações necessárias ao planeamento, concretização dos planos, organização e controlo das pessoas e tarefas” (Ramos, 1997 *apud* Oliveira, 2016). Estes estudos têm evidenciado não só a relação positiva entre a comunicação interna e a satisfação dos funcionários, mas também a relação com a produtividade dos mesmos. Contudo, alguns autores referem a necessidade de a comunicação interna ser uma comunicação

multilateral (Rosa & Tófani, 2010), que Katz (1978, *apud* Titang, 2016) classifica como comunicação ascendente e comunicação descendente. A comunicação descendente existe em todas as organizações, e é caracterizada pela transmissão de informações dos superiores para os subordinados. Já a comunicação ascendente, cuja importância é muitas vezes descurada, permite que os funcionários forneçam *feedback* em relação a metas, problemas e possíveis melhorias, principalmente aqueles que estão em contacto direto com os clientes e que, por isso, têm melhor percepção da realidade do mercado. Através da comunicação interna, os colaboradores da organização obtêm mais informação e *feedback* dos seus superiores, possibilitando a realização das tarefas de forma mais eficiente (Titang, 2016), assim como o cumprimento dos objetivos e estratégia da empresa, nomeadamente as iniciativas de CRM.

Para além de todos estes fatores, a empresa deve ainda implementar sistemas de recompensa para os funcionários, que se baseiem no cumprimento dos seus objetivos e nos comportamentos de relacionamento com os clientes por meio das iniciativas de CRM, ao invés de se basearem em lucros e crescimento da empresa como um todo. De acordo com Ernst, Hoyer, Krafft, e Krieger (2011) quando os sistemas de recompensa são associados às iniciativas de CRM, estes contribuem positivamente para a sua implementação e para o desempenho da empresa, podendo incluir recompensas não financeiras, para além das compensações financeiras, como “a realização profissional, a progressão na carreira, [e] o reconhecimento (...)” (Lawler, 1989 *apud* Rato, 2019). Lawler (1989, *apud* Silva, 2008), posteriormente corroborado por Camara (2000), faz esta distinção de recompensas, classificando-as como extrínsecas e intrínsecas. As recompensas extrínsecas, que dizem respeito ao salário, benefícios, incentivos e estatuto, asseguram um alinhamento dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais dos funcionários (Telles & Assis, 2009 *apud* Rato, 2019). Alguns autores enfatizam a necessidade destes componentes serem geridos devidamente, para que não suscitem sentimentos opostos como “insatisfação no trabalho, frustração e injustiça e, (...) inclusivamente, causar o abandono do próprio posto de trabalho” (Camara, 2011 *apud* Rato, 2019). Por sua vez, as recompensas intrínsecas incluem o reconhecimento, envolvimento, clima organizacional, desenho funcional<sup>12</sup>, desenvolvimento profissional,

---

<sup>12</sup> O autor designa por desenho funcional a possibilidade de realizar as funções com maior flexibilidade e criatividade.

e autonomia e responsabilidade. Segundo Camara (2000) é este tipo de recompensas que promove a motivação pessoal e a produtividade dos funcionários.

Contudo, é necessário que a empresa assegure um sistema de recompensas justo, coerente e adequado, devendo-se basear em métricas de relacionamento e orientação para o cliente (Rademaker, n.d.), que vá ao encontro dos objetivos organizacionais e encoraje os comportamentos desejados. Este sistema de recompensa garante que as atividades sejam realizadas de forma eficaz, e segundo o estudo de Racherla e Hu (2006, *apud* Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011) são fundamentais para que haja a transmissão de conhecimento dos clientes dentro da empresa, contribuindo para que as iniciativas de CRM sejam bem-sucedidas.

## **2.4 Considerações finais**

Ao longo deste capítulo foi efetuado um enquadramento teórico dos temas que servem de base ao propósito desta investigação, nomeadamente o marketing relacional, o CRM e o marketing interno.

Como apuramos neste capítulo, atualmente existem inúmeras ofertas ao dispor do consumidor, pelo que é fundamental que as empresas se destaquem da concorrência ao estabelecer melhores relacionamentos com os clientes. Neste sentido, é necessário que as empresas definam estratégias de marketing relacional capazes de identificar as necessidades e preferências dos consumidores, de forma a disponibilizar produtos e serviços personalizados. Para auxiliar todo este processo de gestão estratégica do relacionamento com os clientes, a empresa deve implementar iniciativas de CRM.

Como referido, apesar do CRM ainda ser uma temática bastante debatida na literatura, não existe unanimidade relativamente ao seu conceito, sendo que muitas das iniciativas de CRM resultam em falhas. Assim, este capítulo debruçou-se sobre uma discussão acerca dos vários conceitos do CRM, assim como os possíveis fatores que contribuem para o seu sucesso.

Dada a crescente importância que se tem vindo a dar aos recursos humanos da empresa, no estabelecimento de relações com os clientes, este capítulo deu especial enfoque aos fatores de marketing interno e a sua importância para o sucesso das iniciativas de CRM.

Além disto, este capítulo permitiu ainda apurar as principais consequências das atividades de CRM em mercados *Business-to-Business*, tendo sido apresentado o referencial teórico sobre a satisfação, confiança e compromisso dos clientes nestes mercados.

A revisão da literatura permitiu a fundamentação teórica necessária para o processo de investigação, visto que possibilitou uma maior compreensão sobre as relações entre as variáveis que se pretendem estudar ao longo dos próximos capítulos.



### **3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1 Modelo Conceptual**

Após a apresentação da revisão da literatura no capítulo anterior, neste capítulo será exposto o modelo conceptual que servirá de base ao presente estudo, e proceder-se-á ao levantamento das questões de investigação.

##### **3.1.1 Objetivos propostos**

Tal como já foi referido anteriormente, o investimento das empresas nos sistemas de CRM tem sido um tema bastante debatido ao longo das últimas duas décadas, resultando muitas vezes na falha destes sistemas. Dos vários fatores já apresentados como determinantes do sucesso do CRM, damos especial ênfase ao papel dos funcionários, uma vez que são responsáveis pelo estabelecimento e manutenção do relacionamento entre a empresa e os seus clientes. Deste modo, a presente investigação procura analisar se o aumento da dedicação e envolvimento dos funcionários através da implementação de determinadas atividades de marketing interno, tem um impacto positivo no sucesso dos sistemas de CRM.

Para além desta questão, e no sentido de reduzir a lacuna de estudos sobre a satisfação dos clientes em mercados B2B, a presente dissertação tem também como objetivo estudar o impacto dos sistemas de CRM na satisfação, confiança e compromisso dos clientes nestes mercados.

Assim, este estudo empírico pretende dar resposta às seguintes questões de investigação:

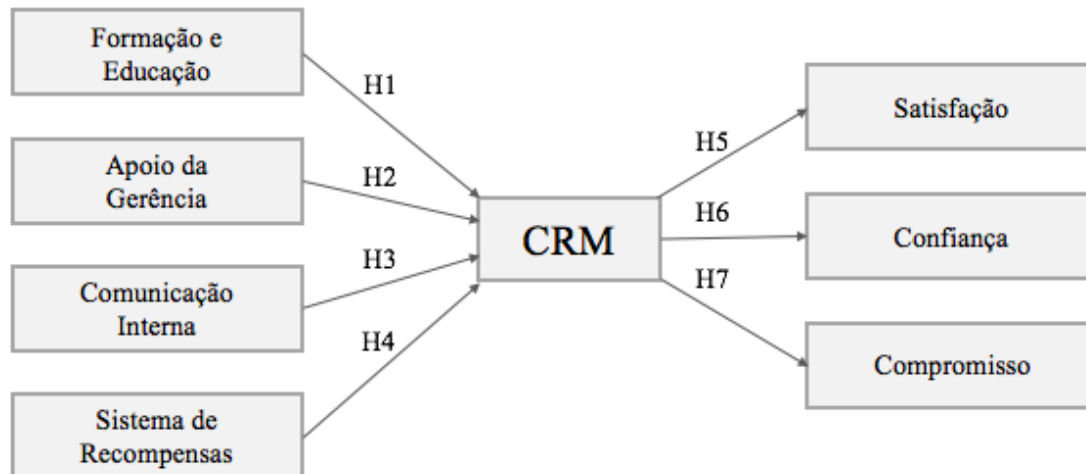
*Será que as atividades de marketing interno contribuem para um CRM bem-sucedido? Será que a implementação do CRM promove a satisfação, confiança e compromisso dos clientes em mercados B2B?*

Complementarmente, pretendemos ainda verificar se o sucesso do CRM depende da tecnologia da empresa, e quais os *software* de CRM mais utilizados no mercado B2B português.

### **3.1.2 Modelo Conceptual**

Para dar resposta à questão de investigação supracitada e cumprir com os objetivos propostos, apresentamos o seguinte modelo conceptual, representado na figura 3.

*Figura 3 - Modelo conceptual*



*Fonte: Elaboração própria*

O modelo conceptual proposto pretende representar as várias relações que serão analisadas na presente dissertação, nomeadamente o impacto dos fatores de marketing interno no CRM, e, conseqüentemente, o impacto do CRM nos fatores de marketing relacional.

No tópico seguinte serão apresentadas as hipóteses de investigação elaboradas com base na literatura, que serão testadas no próximo capítulo.

## **3.2 Hipóteses de investigação**

Tendo por base o modelo conceptual proposto e de forma a dar resposta às questões de investigação, iremos proceder ao levantamento das hipóteses de investigação.

Como já foi analisado anteriormente, a empresa deve implementar esforços de marketing interno, de forma a potencializar a dedicação e o envolvimento dos funcionários para com as iniciativas de CRM, contribuindo para um melhor relacionamento entre a empresa e os seus clientes. Com este estudo pretendemos testar se estes esforços de marketing interno têm de facto um impacto positivo nos sistemas de CRM nos mercados B2B. Para além disto, e com o objetivo de aumentar o número de estudos sobre o CRM nestes mercados, procuramos estudar ainda o impacto destes

sistemas na satisfação, confiança e compromisso dos clientes. Assim, levantam-se as seguintes hipóteses de investigação, apresentadas na tabela 3.

*Tabela 3 - Hipóteses de Investigação*

<b>Hipóteses de Investigação</b>
<b>H1:</b> A formação e educação dos funcionários tem um impacto positivo no sucesso do CRM
<b>H2:</b> O apoio da gerência tem um impacto positivo no sucesso do CRM
<b>H3:</b> A comunicação interna tem um impacto positivo no sucesso do CRM
<b>H4:</b> O sistema de recompensas tem um impacto positivo no sucesso do CRM
<b>H5:</b> O CRM tem um impacto positivo na satisfação dos clientes em mercados B2B
<b>H6:</b> O CRM tem um impacto positivo na confiança dos clientes em mercados B2B
<b>H7:</b> O CRM tem um impacto positivo no compromisso dos clientes em mercados B2B

*Fonte: Elaboração própria*

### **3.3 Método de investigação**

No sentido de avaliar as variáveis propostas, e depois de analisar quais as medidas mais utilizadas na literatura, procedeu-se à escolha e adaptação das escalas de medição mais adequadas a esta investigação. Após a tradução das escalas para língua portuguesa, procedeu-se à adaptação de alguns itens, para que refletissem melhor o propósito desta investigação, e para que tivessem uma melhor compreensão.

Todas as escalas utilizadas foram testadas em estudos anteriores, e todos os itens foram avaliados através da escala de Likert de 7 pontos, em que o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 7 corresponde a “Concordo Totalmente”. A escolha desta escala deveu-se ao facto de ser a mais utilizada pela maioria dos autores e por permitir uma melhor discriminação e consistência (Dalmoro & Vieira, 2013).

Nas tabelas seguintes é apresentada a escala utilizada para cada variável, assim como os seus itens e os respetivos autores.

**Tabela 4 - Escalas de medida do Marketing Interno**

Variável	Autores	Itens
<b>Formação e Educação dos Funcionários</b>	(Conduit & Mavondo, 2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A minha empresa incentiva-me a realizar uma quantidade considerável de formação para melhorar as minhas capacidades</li> <li>2. A minha empresa oferece oportunidades para eu realizar uma formação contínua para melhorar as minhas capacidades</li> <li>3. Há programas de formação contínua suficientes nesta empresa, destinadas a desenvolver a motivação e capacidades dos colaboradores</li> <li>4. A minha empresa reembolsa os funcionários pela formação que realizam</li> <li>5. A minha empresa considera a formação dos funcionários muito valiosa</li> <li>6. Na minha empresa, a formação não é vista como um desperdício de tempo e dinheiro</li> <li>7. A minha empresa atribui grande importância à ampla formação de funcionários</li> <li>8. A minha empresa acredita que a formação técnica é mais importante que a formação em geral</li> <li>9. As sessões de formação ajudam-me a compreender melhor a razão da existência da minha empresa</li> <li>10. As sessões de formação ajudam-me a entender as necessidades atuais e futuras dos clientes da minha empresa</li> <li>11. A minha empresa acredita que todos os funcionários devem ser treinados na conscientização do cliente</li> </ol>
<b>Apoio da Gerência</b>	(Conduit & Mavondo, 2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A gerência da minha empresa acredita que vale a pena correr riscos financeiros para obter maiores recompensas</li> <li>2. A gerência da minha empresa aceita a falha ocasional de novos produtos como normal</li> <li>3. A gerência da minha empresa incentiva o desenvolvimento de estratégias inovadoras, aceitando que algumas possam falhar</li> <li>4. A gerência da minha empresa gosta de implementar planos mesmo não tendo a certeza de que funcionarão</li> <li>5. A gerência da minha empresa enfatiza a necessidade de se adaptar às tendências do mercado</li> <li>6. A gerência da minha empresa enfatiza a necessidade de estar ciente das ações dos concorrentes</li> <li>7. A gerência da minha empresa enfatiza a importância de antecipar as necessidades futuras dos clientes</li> <li>8. A gerência da minha empresa vê o atendimento ao cliente como o principal motivo da existência da empresa</li> <li>9. Eu sinto-me à vontade para abordar os membros da gerência</li> <li>10. A gerência da minha empresa geralmente oferece orientação na resolução de problemas relacionados com o trabalho</li> <li>11. A gerência da minha empresa incentiva uma comunicação aberta</li> <li>12. Existem evidências de que a gerência apoia programas de treino (formação) dos funcionários</li> <li>13. A gerência da minha empresa envolve os funcionários no planeamento e na tomada de decisões</li> <li>14. A gerência da minha empresa incentiva o fluxo de informações bidirecional</li> </ol>

Variável	Autores	Itens
<b>Comunicação Interna</b>	(Conduit & Mavondo, 2001)	1. Sou regularmente notificado acerca de mudanças importantes que ocorrem na minha empresa
		2. Sou adequadamente informado sobre a situação financeira da minha empresa
		3. Estou ciente das políticas e objetivos gerais da minha empresa
		4. Sou informado de como o meu desempenho está a ser avaliado
		5. Recebo periodicamente feedback do meu superior sobre o desempenho do meu trabalho
		6. A minha gerência dá-me feedbacks úteis para melhorar o meu desempenho no trabalho
		7. Recebo informações regularmente sobre os planos do meu departamento
		8. Recebo comunicações do departamento de recursos humanos regularmente
		9. Recebo informações regularmente sobre os requisitos do meu trabalho
		10. As reuniões na minha empresa são bem organizadas
		11. A minha empresa realiza reuniões para discutir apenas questões relevantes
		12. A comunicação por escrito (boletins, brochuras, revistas, apontamentos internos) dentro da minha empresa é adequada
		13. As instruções e diretrizes escritas que recebo são claras e concisas
<b>Sistema de Recompensas</b>	(Conduit & Mavondo, 2001)	1. A minha empresa possui políticas adequadas para promoções e remuneração
		2. Esta é a melhor empresa para se trabalhar na nossa linha de negócios
		3. A minha empresa possui procedimentos eficazes para lidar com queixas dos colaboradores
		4. A gerência da minha empresa incentiva a auto-educação dos funcionários, para que estes acompanhem os desenvolvimentos e avanços no seu campo de trabalho
		5. Na minha empresa, os gerentes seniores são recompensados por alcançar a satisfação do cliente
		6. Na minha empresa, recompensas formais (aumento salarial, promoção, reconhecimento público) são atribuídas pelo fornecimento de informações sobre a concorrência
		7. Os vendedores da minha empresa são recompensados por construir fortes relações com os clientes
		8. A estrutura de remuneração dos vendedores da minha empresa baseia-se principalmente no seu volume de vendas
		9. Na minha empresa, as pessoas que fornecem informações úteis sobre o mercado são recompensadas
		10. A minha empresa usa os resultados da pesquisa de clientes (por exemplo, estudos de mercado) para recompensar os vendedores

*Fonte: Elaboração própria*

**Tabela 5 - Escalas de medida do CRM**

Variável	Autores	Itens
<b>Foco nos Principais Clientes</b>	(Sin et al., 2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Através do diálogo contínuo, trabalhamos com clientes-chave individuais para personalizar as nossas ofertas</li> <li>2. A minha organização fornece serviços e produtos personalizados para os nossos principais clientes</li> <li>3. A minha organização esforça-se por descobrir o que os nossos principais clientes precisam</li> <li>4. Quando a minha organização descobre o que os clientes gostariam de modificar num produto/serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços coordenados para o fazer</li> </ol>
<b>Organização do CRM</b>	(Sin et al., 2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A minha organização possui experiência e recursos de vendas e marketing para obter sucesso na gestão do relacionamento com os clientes</li> <li>2. Os programas de formação de funcionários da minha empresa são projetados para desenvolver as habilidades necessárias para adquirir e aprofundar o relacionamento com os clientes</li> <li>3. A minha organização estabeleceu objetivos comerciais claros relacionados à aquisição, desenvolvimento, retenção e reativação de clientes</li> <li>4. Na minha empresa, o desempenho dos funcionários é medido e recompensado com base no atendimento às necessidades do cliente e no atendimento bem-sucedido do mesmo</li> <li>5. A estrutura organizacional da minha empresa é meticulosamente projetada em torno dos clientes</li> </ol>
<b>Gestão do Conhecimento</b>	(Sin et al., 2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na minha organização, os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes de maneira responsiva</li> <li>2. A minha organização entende completamente as necessidades dos nossos principais clientes por meio do conhecimento que vamos adquirindo sobre os mesmos</li> <li>3. A minha organização fornece canais para permitir uma comunicação contínua e bidirecional com os nossos principais clientes</li> <li>4. Os clientes podem esperar um atendimento imediato dos funcionários da minha organização</li> </ol>
<b>Tecnologia</b>	(Sin et al., 2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A minha organização possui o pessoal técnico certo para fornecer suporte à tecnologia usada para a construção de relacionamentos com os clientes</li> <li>2. A minha organização possui o software certo para atender os nossos clientes</li> <li>3. A minha organização possui o hardware certo para atender os nossos clientes</li> <li>4. Na minha empresa, as informações individuais do cliente estão disponíveis em todos os pontos de contacto com o mesmo</li> <li>5. A minha organização mantém um banco de dados abrangente dos nossos clientes</li> </ol>

*Fonte: Elaboração própria*

**Tabela 6 - Escalas de medida dos fatores de Marketing Relacional**

<b>Variável</b>	<b>Autores</b>	<b>Itens</b>
<b>Satisfação</b>	(Lages, Lancastre, & Lages, 2008)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. No geral, os nossos clientes estão satisfeitos com a minha empresa</li><li>2. Os clientes da minha empresa têm muito gosto com o que fazemos por eles</li><li>3. Os nossos clientes, sempre que precisarem de fazer novos negócios vão-nos escolher</li></ol>
<b>Confiança</b>	(Lages et al., 2008)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Os nossos clientes confiam na minha empresa</li><li>2. Os nossos clientes acreditam que temos alta integridade</li><li>3. Os nossos clientes acreditam que fornecemos informações e conselhos confiáveis</li></ol>
<b>Compromisso</b>	(Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mesmo que pudessem, os nossos clientes não nos abandonariam porque gostam de estar associados à minha empresa</li><li>2. Os nossos clientes querem continuar a trabalhar com a minha empresa, porque realmente gostam da nossa relação com eles</li><li>3. Os sentimentos positivos que temos em relação aos nossos clientes, são uma grande razão para que eles continuem a trabalhar com a minha empresa</li></ol>

*Fonte: Elaboração própria*

## **4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **4.1 Recolha de dados**

Depois de apresentado o modelo conceptual e as questões de investigação a que se pretende dar resposta, é necessário proceder à recolha de dados. De forma a cumprir os objetivos propostos, a metodologia de investigação mais adequada é o método quantitativo, uma vez que este método permite tratar um grande número de dados de forma mais precisa. No método quantitativo “o pesquisador parte de quadros conceptuais de referência (...), a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenómenos e situações que pretende estudar” (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008, p. 7), e segundo Prodanov e Freitas (2013, *apud* Santos, 2019) este é o método mais adequado para estudar “a relação causa-efeito entre fenómenos e analisar a interação entre certas variáveis” (p. 42).

Para a realização da pesquisa quantitativa foi implementado um questionário, cujo público-alvo são empresas que atuam no mercado *Business-to-Business* português. Dada a impossibilidade de todos os elementos constituintes da população-alvo participarem no presente estudo, a recolha dos dados foi realizada pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Esta técnica é muito utilizada em trabalhos de investigação, e consiste na obtenção de dados junto de um grupo de indivíduos representativos da população-alvo, que são acessíveis ao investigador (Carmo & Ferreira, 2008).

De acordo com Gil (2008) o objetivo do questionário é “traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões irão proporcionar os dados requeridos para (...) testar as hipóteses que foram construídas durante o planeamento da pesquisa” (p. 121). A escolha do questionário como método de recolha de dados deu-se pelas várias vantagens que este método acarreta, destacando-se a garantia de anonimato dos inquiridos, a obtenção de um maior número de respostas por parte de pessoas geograficamente dispersas, a possibilidade de cada indivíduo responder quando lhe é mais oportuno, etc. (Gil, 2008).

Neste sentido, o questionário encontra-se dividido em cinco secções: a primeira secção inclui questões que permitam avaliar as variáveis de marketing interno, nomeadamente, a formação e educação dos funcionários, o apoio da gerência, a comunicação interna e o sistema de recompensas; a segunda secção pretende avaliar as várias dimensões do CRM, isto é, o foco nos principais clientes, a organização do CRM,



a gestão do conhecimento e a tecnologia do CRM; a terceira secção é constituída por questões que avaliam os fatores de marketing relacional, como a satisfação, confiança e compromisso dos clientes; por fim, a quarta e quinta secção pretendem fazer uma caracterização da amostra do estudo, recolhendo-se dados gerais da empresa e dados do inquirido, respetivamente.

Antes de se proceder efetivamente para a implementação do questionário foi ainda realizado um pré-teste. De acordo com Carmo e Ferreira (2008), é fundamental a realização de um pré-teste para garantir que as questões são claras e bem compreendidas, e dão resposta aos objetivos propostos. Ainda segundo os autores, este pré-teste deve ser realizado junto de um pequeno número de pessoas, que devem ser “encorajadas a fazer observações e sugestões que digam respeito ao questionário no seu todo e a cada uma das suas perguntas” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 163).

Assim, o questionário foi enviado por *email* a uma amostra de 12 empresas, com características idênticas à população-alvo, e foram obtidas algumas recomendações relativamente à clareza de determinadas questões. Este pré-teste permitiu ainda verificar que o tempo médio de resposta ao questionário era cerca de 10 minutos.

Após as retificações necessárias, procedeu-se para a implementação do questionário, durante os meses de agosto e setembro. O questionário foi enviado por email a 380 empresas que atuam no mercado B2B português, tendo-se obtido 60 respostas, o que se traduz numa taxa de resposta de cerca de 15,8%.

Nas próximas secções iremos fazer a caracterização da amostra recolhida, e, posteriormente, a análise estatística dos dados.

## **4.2 Caracterização da Amostra**

No sentido de caracterizar a amostra das empresas B2B participantes no presente estudo, foram recolhidos alguns dados gerais sobre a empresa e, posteriormente, sobre o perfil do inquirido.

No que diz respeito ao setor de atuação da empresa, podemos observar na tabela 16 do apêndice 1, que 43,3% das empresas participantes atua no setor de comércio por grosso e a retalho, 23,3% das empresas atua na indústria transformadora e 16,7% dedica-se a atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. Com uma percentagem mais reduzida, constatamos que apenas 6,7% das empresas atua no setor de transporte e

armazenagem e 3,3% opera no setor de atividades de informação e comunicação. Para além disto, 6,7% das empresas não se identificaram com nenhum dos setores previamente definidos.

Relativamente à localização geográfica das empresas, constatamos que a maioria das empresas se encontra localizada nos distritos de Coimbra e Lisboa, representando 48,4% e 23,4% das empresas, respetivamente. Além disso, verificamos também que 8,3% das empresas têm sede em Aveiro, 5% têm sede no Porto, e há uma distribuição idêntica de 3,3% das empresas participantes no estudo pelos distritos de Braga, Leiria, Santarém e Setúbal. Por fim, constatamos que apenas 1,7% das empresas está localizada no distrito de Viseu. Estes dados podem ser observados na tabela 17 do apêndice 1.

Quanto ao número de anos de existência das empresas, verificamos na tabela 18 do apêndice 1 que 53,3% das empresas que participaram no estudo têm mais de 20 anos de existência. Das restantes 46,7% das empresas, 13,4% tem entre 15 e 19 anos de existência, 10% tem entre 10 e 14 anos, 8,3% tem entre 7 e 9 anos, 6,7% tem entre 4 e 6 anos e 8,3% tem entre 1 e 3 anos de existência.

Em relação à dimensão das empresas, como podemos ver na tabela 19 do apêndice 1, apenas 36,7% das empresas participantes no estudo são consideradas como grandes empresas, uma vez que empregam mais do que 250 trabalhadores. Das restantes empresas, classificadas como PMEs (micros, pequenas e médias empresas), 13,3% têm 10 ou menos trabalhadores, 10% das empresas têm entre 11 e 49 funcionários e outras 10% têm entre 50 e 99, 15% empregam entre 100 e 149 pessoas, 8,3% têm entre 150 e 199 colaboradores, e, por fim, 6,7% das empresas têm entre 200 e 249 trabalhadores.

No que diz respeito ao volume de negócios no ano de 2019, 20% das empresas que constituem a amostra tiveram um volume de negócios menor ou igual a 2M€, 13,3% das empresas tiveram um valor superior a 2M€ e inferior ou igual a 10M€, 21,7% das empresas obtiveram em 2019 um volume de negócios maior que 10M€ e menor ou igual a 50M€, e os restantes 45% das empresas atingiram um volume de negócios superior a 50M€. Estes dados estão disponíveis na tabela 20 do apêndice 1.

Por fim, no sentido de ter uma maior perceção sobre quais os programas de CRM mais utilizados pelas empresas B2B em Portugal, foi solicitado que cada inquirido indicasse qual ou quais os *software* que a sua empresa utiliza. Assim, e como podemos observar na tabela 21 do apêndice 1, concluímos que várias empresas recorrem a mais do

que um *software*, sendo o Microsoft Office Excel o mais usado, nomeadamente por 38,3% das empresas participantes. De seguida, os programas Primavera e SAP são os mais utilizados, estando ambos disponíveis em 26,7% das empresas. Por sua vez, apenas 16,7% das empresas recorre ao programa PHC *Software*, 13,3% utiliza o Salesforce CRM, 8,3% utiliza o Zoho CRM, 6,7% utiliza o HubSpot CRM, e apenas 5% das empresas utiliza o Microsoft Dynamics. Para além disto, 17% das empresas afirma usar ainda outros programas de CRM para além dos previamente identificados.

Finda a caracterização das empresas, prosseguimos para a caracterização do perfil dos inquiridos. Todos os dados expostos estão identificados nas tabelas do apêndice 2.

Em relação ao sexo, podemos observar na tabela 22 que dos 60 respondentes, 35 indivíduos (58,3%) são do sexo masculino e 25 indivíduos (41,7%) são do sexo feminino.

Quanto à idade, constatamos que a maioria dos inquiridos (44,9%) tem uma idade compreendida entre 30 e 39 anos. Através da tabela 23, observamos ainda que 25,1% dos inquiridos tem entre 20 e 29 anos de idade, 21,6% tem entre 40 e 49 anos e 8,4% dos inquiridos tem idade igual ou superior a 50 anos.

No que respeita ao nível de escolaridade máxima, através da tabela 24 observamos que 43,3% dos inquiridos possui o grau de licenciatura, 38,3% afirma possuir o grau de mestrado, 16,7% concluiu o ensino secundário através do 12º ano e 1,7% dos inquiridos terminou o MBA.

Por fim, relativamente ao departamento de trabalho do respondente, constatamos na tabela 25 que 55,1% dos inquiridos pertence ao departamento comercial da empresa, 15% pertence ao departamento de marketing, 10% trabalha no departamento de tecnologia, 3,3% trabalha como administrativo e 3,3% pertence à gerência da empresa. Além disto, 13,3% dos inquiridos afirma pertencer a outro departamento de trabalho.

Concluída a caracterização da amostra iremos proceder à análise estatística dos dados na próxima secção.

### **4.3 Análise estatística dos dados**

Finda a recolha dos dados, procedeu-se às análises estatísticas com recurso ao *software* MATLAB, ao *software* Microsoft Office Excel e ao *software* estatístico IBM SPSS 26, cuja licença foi facultada pelo ISCAC.

A análise estatística dos dados assenta no modelo de Regressão Linear Múltipla, com auxílio à Análise dos Componentes Principais (PCA) como método de estimação dos seus parâmetros. A razão de escolha deste modelo deveu-se ao facto da “análise de regressão ser uma das técnicas estatísticas mais utilizadas para estudar a relação existente entre (...) uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes” (Ferreira, 2013, p. 24), e por ser a mais adequada, dada a dimensão dos dados a analisar.

O objetivo da Regressão Linear Múltipla é estudar a relação entre duas ou mais variáveis, sendo por isso considerada uma técnica multivariada, cujo propósito é “medir, explicar e prever o grau de relacionamento entre variáveis estatísticas” (Jr., Anderson, Tatham, & Black, 2005, p. 27).

Contudo, de acordo com Jr., Anderson, Tatham, e Black (2005) “todas as variáveis usadas em técnicas multivariadas devem ser consideradas como tendo um certo grau de erro de medida” (p.28) que pode ser definido como o “grau em que os valores observados não são representativos dos valores ‘verdadeiros’ ” (p. 28). Neste sentido, antes de implementar a técnica de regressão linear múltipla, é fundamental que o pesquisador se esforce por reduzir este erro, através da avaliação da validade e confiabilidade da medida. Segundo Jr. et al. (2005), a validade diz respeito ao grau em que uma variável mede exatamente o que se propõe a medir, enquanto que a confiabilidade “é o grau em que a variável observada mede o valor “verdadeiro” e está “livre de erro”, [sendo] o oposto do erro de medida” (p. 29). Para avaliar a validade e confiabilidade, foi avaliado o Alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ).

O Alfa de *Cronbach* é um método estatístico que permite avaliar a fiabilidade e consistência interna de uma medida, através da avaliação da correlação entre os seus itens (Cortina, 1993 *apud* Almeida, Santos, & Costa, 2010), podendo ser definido como “a medida pela qual algum constructo, conceito ou fator medido está presente em cada item” (Almeida et al., 2010, p. 5). No entanto, de acordo com Guttman (1953, *apud* Almeida et al., 2010), para que o Alfa de *Cronbach* avalie corretamente a confiabilidade, é necessário garantir a homogeneidade das covariâncias entre os itens, devendo por isso ser calculado na sua forma padronizada, através da seguinte fórmula (Maroco & Garcia-Marques, 2006):

$$\alpha_{\text{padronizado}} = \frac{k \times r}{1 + (k - 1) \times r}$$

em que  $k$  é o número de itens e  $r$  é a média da correlação entre os itens.

Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006), quanto maior é a correlação entre os itens, maior é a sua consistência interna e, consequentemente, a sua confiabilidade, pelo que o valor do  $\alpha$  se torna mais próximo de 1. Apesar de haver várias ideias relativamente aos valores recomendados para o Alfa de *Cronbach*, parece haver um consenso de que este índice deverá ter um mínimo de 0,7, para ter um grau de confiabilidade aceitável (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Como podemos observar na tabela 7, todas as variáveis apresentam valores do Alfa de *Cronbach* acima do valor recomendado, podendo-se concluir que existe uma boa consistência interna entre os itens e, consequentemente, boa confiabilidade da escala de medida.

*Tabela 7 - Alfa de Cronbach*

Nome da Variável	Variável	Nº Itens	Alfa de Cronbach
Formação e Educação dos Funcionários	FEF	11	0,947
Apoio da Gerência	AG	14	0,938
Comunicação Interna	CI	13	0,967
Sistema de Recompensas	SR	10	0,912
Foco nos Principais Clientes	FPC	4	0,877
Organização CRM	OCRM	5	0,903
Gestão de Conhecimento	GC	4	0,875
Tecnologia CRM	TCRM	5	0,890
CRM Global	CRM	18	0,946
Satisfação	SAT	3	0,895
Confiança	CONF	3	0,961
Compromisso	COMP	3	0,795

*Fonte: Elaboração própria*

Contudo, apesar de garantida a validade e confiabilidade da escala de medida, é necessário garantir a ausência de multicolinearidade antes de avançar efetivamente para a análise da regressão linear múltipla. A multicolinearidade é um problema bastante comum em análises de regressão, e surge quando existe uma grande correlação entre as várias variáveis, provocando pouca estabilidade no modelo, assim como uma complexidade excessiva (Katrutsa & Strijov, 2017; Thompson, Kim, Aloe, & Becker, 2017). Esta interdependência elevada entre as variáveis resulta, muitas vezes, em interpretações erradas sobre a relação entre cada variável independente e a variável dependente, pelo que se torna fundamental recorrer a técnicas estatísticas que possibilitem a redução da dimensão do modelo (Aguilera, Escabias, & Valderrama, 2006). Nesta investigação, a técnica estatística implementada é a Análise de Componentes Principais (PCA), que será descrita na próxima secção.

#### **4.3.1 Método dos Componentes Principais**

A Análise dos Componentes Principais (PCA) é uma técnica estatística que permite transformar um conjunto de variáveis originais correlacionadas entre si, num conjunto de variáveis ortogonais, isto é, variáveis não-correlacionadas, sem que ocorram grandes perdas de informação (Aguilera et al., 2006; Jr. et al., 2005; Marques & Marques, 2005). Este novo conjunto de variáveis são designadas de componentes principais (CP), e explicam a variabilidade do conjunto de variáveis originais, uma vez que “existe praticamente a mesma quantidade de informações nas k componentes principais que nas p variáveis originais” (Marques & Marques, 2005, p. 94).

Considerando o conjunto de dados armazenado na matriz X:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1p} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{n1} & \cdots & x_{np} \end{bmatrix}$$

em que:  $i = 1, \dots, 60$ , representa o número de observações;  $j = 1, \dots, p$ , representa a variável.

As novas componentes principais podem ser obtidas através da decomposição de valores próprios de uma matriz de covariância  $X^T X$ , assumindo que as colunas da matriz X têm média igual a zero. Isto permite atribuir um determinado peso a cada variável integrante de cada componente principal. (Pinto, 2018; Silva, Vasconcelos, Mota, Almeida, & Andriola, 2013; Valle, 2012).

Deste modo, a componente principal é dada pela expressão (Valle, 2012):

$$Y_j = a_{1j}X_1 + a_{2j}X_2 + \dots + a_{pj}X_p$$

Em que:  $X = 1, \dots, p$ , representa as variáveis originais;  $a_{pj}$  representa o coeficiente de cada uma das variáveis do componente principal.

Através do PCA, é possível simplificar o conjunto de dados e extrair apenas as informações mais relevantes, pelo que os componentes principais são organizados por ordem decrescente de variância. Assim, o primeiro componente principal é o que tem maior variância explicada, e é o mais representativo dos dados originais, e os restantes componentes vão sendo criados de forma a serem ortogonais aos anteriores e têm menor variância explicada (Abdi & Williams, 2010; Marujo, 2016). Os valores das novas variáveis são designados por *scores fatoriais* e “podem ser interpretados geometricamente como as projeções das observações sobre os componentes principais” (Abdi & Williams, 2010, p. 434).

Para calcular o número de componentes a extrair, existem vários critérios que podem ser utilizados, tendo em conta a variância explicada por cada componente, ou o seu valor próprio, sendo que, muitas vezes, o investigador pode recorrer a mais do que um critério. Na presente investigação recorreu-se ao critério da percentagem de variância e ao critério *a priori* (Jr. et al., 2005). O critério da percentagem de variância consiste em considerar apenas os componentes que têm um determinado valor mínimo de variância explicada, e apesar de não existir um valor consensual a considerar como mínimo, “em ciências sociais (...) não é raro considerar uma solução que explique 60% da variância total” (Jr. et al., 2005, p. 102). Já no critério *a priori* é o investigador que decide o número de componentes a extrair (Jr. et al., 2005). De acordo com Jr. et al. (2005), o investigador opta por um critério que lhe indique o número de fatores a extrair, e “após a determinação da solução inicial, o pesquisador computa diversas soluções alternativas adicionais – geralmente um fator a menos que o número inicial e dois ou três fatores a mais do que inicialmente determinado” (Jr. et al., 2005, p. 101).

Assim, relativamente às variáveis de marketing interno, foi extraído apenas o primeiro componente principal de cada variável, uma vez que os restantes componentes apresentavam uma % de variância explicada bastante reduzida, e, por isso, não eram representativos dos dados originais. Segundo Tinsley e Tinsley (1987) os componentes que têm uma variância explicada de apenas 30-40% não devem ser aceites, uma vez que

“deixam uma quantidade alarmante de variância comum inexplicada” (p. 420). Para além disto, através do critério *a priori* foi definido que a nível empírico não seria consistente extrair mais do que um componente principal, visto que os vetores de cada variável eram bastante semelhantes entre si. De acordo com Jr. et al. (2005), quando o objetivo do investigador é apenas identificar componentes adequados para que, posteriormente, possa implementar outra técnica estatística, como é o caso deste estudo, o investigador pode seleccionar o componente com a maior representatividade dos dados, e tratá-lo como uma “variável substituta” (p. 110). Segundo os autores, esta abordagem pode ser utilizada quando o primeiro componente principal tem uma % de variância explicada muito maior que os restantes componentes, o que se verifica em todas as variáveis de marketing interno.

No que respeita à variável do CRM, foi obtido um componente principal para cada uma das suas dimensões. Contudo, para simplificar a interpretação dos dados, procedeu-se à criação de uma escala múltipla para o CRM, que resulta da combinação das suas quatro variáveis numa única medida composta. Para tal, foi feita uma nova análise PCA sobre os componentes principais de cada dimensão do CRM, de forma a obter apenas um componente substituto e representativo de todos esses componentes (Jr. et al., 2005). Porém, antes da escala múltipla ser criada, é necessário garantir quatro aspetos fundamentais: definição conceitual, validade, confiabilidade e dimensionalidade (Jr. et al., 2005).

A definição conceitual e a validade dizem respeito à fundamentação teórica para a criação da escala múltipla. De acordo com Jr. et al. (2005), é fundamental haver uma base teórica que demonstre a relação entre cada dimensão e o seu conceito. Como já foi referido no segundo capítulo desta investigação, vários autores têm definido o CRM como um conjunto de quatro dimensões, que relaciona estratégia, pessoas, processos e tecnologia (Akroush, Dahiyat, Gharaibeh, & Abu-Lail, 2011; Sin et al., 2005), pelo que são garantidos ambos os pressupostos da definição conceitual e da validade.

No que respeita à confiabilidade, é necessário garantir a consistência interna entre as várias variáveis da escala múltipla. Para isso, avalia-se o Alfa de *Cronbach* e a correlação entre itens. Como vimos na tabela 7, todas as variáveis têm um valor de Alfa de *Cronbach* acima do valor recomendado de 0,7. Já no que se refere à correlação entre itens, podemos observar na tabela 8 que todas as variáveis têm uma correlação entre itens muito acima do valor recomendado de 0,25.



**Tabela 8 - Correlação entre itens**

Variável	Itens	Correlação entre itens
Foco nos Principais Clientes	FPCV1	0,675
	FPCV2	0,748
	FPCV3	0,827
	FPCV4	0,703
Organização CRM	OCRMV1	0,623
	OCRMV2	0,872
	OCRMV3	0,886
	OCRMV4	0,729
	OCRMV5	0,703
Gestão do Conhecimento	GCV1	0,799
	GCV2	0,691
	GCV3	0,645
	GCV4	0,811
Tecnologia CRM	TCRMV1	0,754
	TCRMV2	0,822
	TCRMV3	0,878
	TCRMV4	0,656
	TCRMV5	0,580

*Fonte: Elaboração própria*

Por fim, para garantir a dimensionalidade da escala é necessário que cada dimensão seja representada apenas por um único componente principal, para que, posteriormente, esses componentes possam ser combinados de forma a extrair apenas um. Como podemos ver na tabela 9, todas as dimensões têm apenas um componente principal.

**Tabela 9 - Componentes principais variáveis CRM**

Variável	Nº de Componentes principais	% Variância explicada
Foco nos Principais Clientes	1	73,688%
Organização CRM	1	72,266%
Gestão do Conhecimento	1	74,091%
Tecnologia CRM	1	70,982%

*Fonte: Elaboração própria*

Garantidos todos os pressupostos enunciados, procedeu-se efetivamente à criação de uma escala múltipla e à extração de um componente principal representativo do CRM.

Por fim, relativamente à satisfação, confiança e compromisso dos clientes, foi extraído um componente principal para cada uma das variáveis.

Na tabela 10 são apresentados os componentes principais extraídos de cada variável e a respetiva % de variância explicada. Nas tabelas 26, 27 e 28 do apêndice 3, é possível observar a % de variância explicada de todos os componentes principais para todas as variáveis.

*Tabela 10 - % Variância explicada do componente principal*

<b>Variável</b>	<b>% Variância explicada do componente principal extraído</b>
FEF	67,266%
AG	58,139%
CI	72,415%
SR	56,904%
CRM	73,774%
SAT	82,611%
CONF	92,914%
COMP	71,390%

*Fonte: Elaboração própria*

#### **4.3.2 Regressão Linear**

Finda a análise dos componentes principais e a redução da dimensionalidade, procedeu-se com a análise da regressão linear. Primeiramente realizou-se a regressão linear múltipla, para estudar o impacto das variáveis de marketing interno na variável do CRM, e posteriormente avaliou-se a relação entre o CRM e os fatores de marketing relacional através da regressão linear simples.

Como já foi referido anteriormente, a regressão linear múltipla é uma técnica de análise multivariada que permite avaliar o impacto de várias variáveis independentes (X) sobre uma variável dependente (Y) (Ferreira, 2013; Jr. et al., 2005). Por sua vez, a regressão linear simples avalia a relação entre apenas uma variável independente (X) e uma variável dependente (Y) (Jr. et al., 2005).

O modelo estatístico de regressão é representado pela seguinte expressão (Bastos, Guimarães, & Severo, 2015):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$$

em que, k representa as variáveis independentes;  $\beta_k$  representa o coeficiente de regressão;  $\varepsilon$  representa o erro associado ao modelo.

Para realizar as análises de regressão linear recorreu-se ao *software* Microsoft Office Excel, e obtiveram-se os seguintes resultados de regressão linear múltipla para as variáveis de marketing interno, apresentados na tabela 11 e na tabela 12.

*Tabela 11 - Estatística de Regressão para as variáveis de marketing interno*

R múltiplo	Quadrado de R	Quadrado de R ajustado	Erro-padrão
0,894527223	0,800178953	0,785646513	2,242856117

*Fonte: Elaboração própria*

*Tabela 12 - ANOVA para as variáveis de marketing interno*

	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	4	1107,928	276,9819	55,06157	1,34726988250647E-18
<b>Residual</b>	55	276,6722	5,030404		
<b>Total</b>	59	1384,6			

*Fonte: Elaboração própria*

Porém, antes de procedermos à análise dos resultados, é necessário garantir que esta análise de regressão não apresenta problemas de multicolinearidade. Neste sentido, foi realizado o teste *Variance Inflation Factor* (VIF), que é dado pela seguinte expressão:

$$VIF = \frac{1}{1 - R_{ajustado}^2}$$

Ainda não existe um consenso na literatura sobre o valor mais apropriado para o VIF. No entanto, muitos autores “afirmam que um VIF maior que 10 indica a presença de multicolinearidade” (Thompson et al., 2017, p. 3).

Através dos resultados apresentados na tabela 11, foi calculado o valor do VIF e concluiu-se a inexistência de multicolinearidade, visto que  $VIF < 10$ :

$$VIF = \frac{1}{1 - 0,785646513} \approx 4,665$$

Posto isto, prosseguimos então para a interpretação dos resultados. Primeiramente, começamos por analisar o chamado coeficiente de determinação, representado por  $R^2$ . Este coeficiente, apresentado na tabela 11, varia entre 0 e 1, e diz respeito à variabilidade explicada pelo modelo, ou seja, “o  $R^2$  explica que um percentual de variação da variável dependente é justificado pela variável independente” (Bastos et al., 2015, p. 80). Porém, o  $R^2$  assume que todas as variáveis independentes do modelo justificam a variável dependente, o que pode não acontecer. Assim, é importante analisar o  $R^2_{ajustado}$ , uma vez que este coeficiente tem em conta apenas as variáveis independentes que explicam de facto o modelo. No modelo adotado, é possível observar que as variáveis independentes de marketing interno explicam cerca de 78% da variação da variável dependente do CRM.

De seguida, é necessário avaliar a significância do modelo, de forma a verificar a sua inferência estatística à restante população (Silvestre & Araújo, 2012), isto é, avaliar se, a partir de dados amostrais representativos, as variáveis independentes influenciam a variável dependente na restante população (Maroco, 2007 *apud* Ferreira, 2013). Para tal recorre-se ao teste  $F$ , mais conhecido por  $F$  de Fisher ou  $F$  de Snedecor, que “testa a significância de um conjunto de parâmetros de um modelo de regressão linear” (Faria, 2011, p. 13). O teste  $F$  realiza-se por intermédio do seguinte teste de hipóteses:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1: \exists \beta_i \neq 0$$

A estatística do teste é dada por  $F = \frac{MQ_{reg}}{MQ_{res}} \sim F_{(k, n-k-1)}$ , e a  $H_0$  é rejeitada se o  $F_{obs} > F_{\alpha(k, n-k-1)}$ .

Recorrendo à tabela da distribuição  $F$  de Snedecor (Reis, Melo, Andrade, & Calapez, 2015, p. 296), podemos observar que o valor de  $F_{\alpha(k, n-k-1)}$  é bastante inferior ao valor do  $F_{obs}$ , indicado na tabela 12, pelo que se rejeita  $H_0$ .

Relativamente à regressão linear para as variáveis de satisfação, confiança e compromisso dos clientes, foram obtidos os resultados apresentados na tabela 13 e na tabela 14.

*Tabela 13 - Estatística de Regressão para as variáveis de marketing relacional*

	R múltiplo	Quadrado de R	Quadrado de R ajustado	Erro-padrão
<b>Satisfação</b>	0,62740694	0,39363947	0,38318498	1,48625556
<b>Confiança</b>	0,70058249	0,49081583	0,48203679	1,41011086
<b>Compromisso</b>	0,68131327	0,46418777	0,45494963	1,28036294

*Fonte: Elaboração própria*

*Tabela 14 - ANOVA para as variáveis de marketing relacional*

		gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Satisfação</b>	<b>Regressão</b>	1	83,173063	83,173063	37,652664	8,1184E-08
	<b>Residual</b>	58	128,119425	2,2089556		
	<b>Total</b>	59	211,292488			
<b>Confiança</b>	<b>Regressão</b>	1	111,167587	111,167587	55,9077049	4,6243E-10
	<b>Residual</b>	58	115,327933	1,98841264		
	<b>Total</b>	59	226,49552			
<b>Compromisso</b>	<b>Regressão</b>	1	82,3711736	82,3711736	50,246876	2,0815E-09
	<b>Residual</b>	58	95,0810966	1,63932925		
	<b>Total</b>	59	177,45227			

*Fonte: Elaboração própria*

Através da tabela 13 é possível verificar que também a análise de regressão para as variáveis de marketing relacional já não apresenta problemas de multicolinearidade, dado que:

$$VIF_{Satisfação} = \frac{1}{1 - 0,38318498} = 1,62123159 < 10$$

$$VIF_{\text{Confiança}} = \frac{1}{1 - 0,48203679} = 1,93063907 < 10$$

$$VIF_{\text{Compromisso}} = \frac{1}{1 - 0,45494963} = 1,83469281 < 10$$

Para além disto, ainda analisando os valores da tabela 13, constata-se que a variável do CRM explica cerca de 38,3% da variação da satisfação, 48,2% da variação da confiança e 45,4% da variação do compromisso.

Relativamente à significância do modelo, podemos verificar através da tabela 14 e da tabela da distribuição  $F$  de *Snedecor* (Reis et al., 2015, p. 296), que todas as variáveis de marketing relacional têm  $F_{obs} > F_{\alpha(k,n-k-1)}$ , pelo que, também neste caso, se rejeita  $H_0$  e se conclui que o modelo é bem ajustado.

Após a análise à variabilidade explicada pelo modelo e garantida a sua significância, iremos proceder ao teste de hipóteses, que será realizado no próximo capítulo, através do qual iremos corroborar as hipóteses anteriormente levantadas para esta investigação.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Teste de Hipóteses

Um teste de hipóteses é um método estatístico que permite validar ou não uma hipótese, através da análise dos dados recolhidos. Este teste permite comparar “uma hipótese nula pontual  $H_0$  contra uma hipótese alternativa  $H_1$ ” (Benjamin et al., 2018, p. 6), sendo que  $H_0$  diz respeito à ausência da relação que se pretende investigar, e a  $H_1$  é a hipótese que o investigador pretende validar (Sampaio & Leoni, 2015). Habitualmente, a  $H_1$  é rejeitada se o seu valor- $p$  for superior ao nível de significância de 0,05 (Benjamin et al., 2018).

Na tabela 15 encontram-se os resultados do valor- $p$ , através dos quais é possível validar ou não as hipóteses em investigação.

*Tabela 15 - Teste de Hipóteses*

Hipótese	Valor- $p$	Corroboração da Hipótese
<b>H1:</b> Formação e Educação dos Funcionários → CRM	0,007778	Aceite
<b>H2:</b> Apoio da Gerência → CRM	0,108333	Não aceite
<b>H3:</b> Comunicação Interna → CRM	0,418817	Não aceite
<b>H4:</b> Sistema de Recompensas → CRM	0,054518	Não aceite
<b>H5:</b> CRM → Satisfação	8,1184E-08	Aceite
<b>H6:</b> CRM → Confiança	4,6243E-10	Aceite
<b>H7:</b> CRM → Compromisso	2,0815E-09	Aceite

*Fonte: Elaboração própria*

No que diz respeito às variáveis de marketing interno, apenas uma hipótese foi validada. Através da tabela 15 é possível observar que a hipótese H1 tem valor- $p$  inferior a 0,05, pelo que se corrobora que existe uma relação entre a Formação e Educação dos Funcionários e o CRM.

Por sua vez, tendo em conta os resultados apresentados, verificamos que as hipóteses H2, H3 e H4 não são corroboradas, visto que o seu valor- $p$  é superior ao nível de significância de 0,05. Assim, rejeitamos a existência de uma relação entre as variáveis apoio da gerência, comunicação interna e sistema de recompensas e a variável CRM.

Porém, se considerarmos um intervalo de confiança de 90%, podemos assumir que existe uma relação significativa entre o sistema de recompensas e o CRM, dado que o seu valor- $p$  é inferior ao nível de significância de 0,1.

Por fim, relativamente aos fatores de marketing relacional, constatamos que todas as hipóteses são aceites, dado que o valor- $p$  é inferior a 0,05 para todas as hipóteses em investigação. Deste modo, comprovamos que o CRM tem impacto na satisfação, confiança e compromisso dos clientes em empresas atuantes no mercado B2B português.

## **5.2 Discussão dos resultados**

Finda a análise dos resultados do teste de hipóteses, será realizado um breve resumo e discussão das principais conclusões obtidas.

No que respeita à formação e educação dos funcionários, os resultados obtidos vão ao encontro de outros estudos anteriores, como Chia-Jen (2013) e Gursay, Chen, e Kim (2005). Como foi visto anteriormente, os programas de formação e educação dos funcionários são essenciais para garantir o desenvolvimento das suas habilidades e a sua compreensão em relação ao CRM. Neste sentido, e tal como já tinha sido proposto anteriormente nesta investigação, através da disponibilização na empresa de programas de formação destinados a desenvolver as capacidades profissionais dos funcionários, estes conseguem realizar de forma mais eficiente as suas tarefas, contribuindo assim para o sucesso do CRM.

Relativamente ao apoio da gerência, a presente investigação não permitiu demonstrar um impacto no sucesso do CRM. De acordo com os estudos de Phipps et al. (2013), Yeh (2014) e Bhatti e Qureshi (2007), o envolvimento dos funcionários contribui para o bom desempenho das suas atividades. Assim, uma possível justificação para os resultados obtidos pode ser o reduzido suporte da empresa e a falta de envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisão, nas empresas participantes deste estudo. Tendo em conta que são os funcionários que estão em contacto direto com o mercado, é importante que eles tenham autonomia para tomar decisões, uma vez que têm melhor perceção da realidade. A falta de envolvimento dos funcionários pode fazer com que as decisões tomadas não sejam as mais adequadas para garantir um CRM bem-sucedido, pelo que, na possibilidade desta situação ter ocorrido, não foi possível provar que o apoio da gerência contribui positivamente para o sucesso do CRM. Contudo, seria necessário aprofundar novos estudos para comprovar esta observação.



Através dos resultados obtidos, também não foi possível provar a existência de uma relação significativa entre a comunicação interna e o CRM. Como já foi referido na revisão da literatura, é fundamental haver uma boa comunicação interna dentro da empresa, para que os funcionários obtenham informações e *feedback* relativamente a problemas e melhorias, que lhes possibilite ter um melhor desempenho nas suas tarefas. Assim, e de acordo com algumas investigações, como os estudos de Gondal e Shahbaz (2012) e de Sulaiman e Abdullah (2019), seria esperado que a existência de comunicação interna na empresa contribuísse positivamente para o sucesso do CRM. Uma possível explicação para o facto de os resultados obtidos não evidenciarem esta relação, pode ser a ausência de uma boa comunicação interna nas empresas que participaram no estudo, quer comunicação descendente como ascendente. Muitas vezes os superiores das empresas são pouco recetivos a *feedback* e sugestões de melhoria providas dos seus funcionários, provocando falhas na comunicação ascendente, o que impede uma resolução eficaz dos problemas e a realização das tarefas de forma mais eficiente. Assim, a possibilidade de existirem falhas na comunicação interna nas empresas participantes do estudo impediu a demonstração do seu impacto no sucesso do CRM. Porém, tal como no apoio à gerência, também neste caso seria importante desenvolver novos estudos para corroborar esta ideia.

Por fim, no que diz respeito ao sistema de recompensas, os resultados obtidos não permitiram corroborar o seu impacto positivo no sucesso do CRM, não coincidindo desta forma com os estudos de Ernst et al. (2011) e de Garrido-Moreno e Padilla-Meléndez (2011). Tal como proposto, através de um sistema de recompensas apropriado, há uma maior envolvimento e motivação dos funcionários, que leva à realização das atividades de CRM de forma mais eficaz, contribuindo assim para o seu sucesso. Assim, uma possível justificação para os resultados obtidos pode ser a inexistência de um sistema de recompensas justo e baseado nos comportamentos de relacionamento com o cliente através das iniciativas de CRM, nas empresas participantes no presente estudo. Este entendimento de um sistema de recompensas como inadequado pode resultar do facto dos funcionários considerarem que não têm autonomia nas suas funções, que o seu trabalho não é reconhecido, que não têm oportunidades de progressão na carreira, ou até mesmo que o seu salário não é adequado para as funções que realizam. Deste modo, estas falhas no sistema de recompensas podem provocar desmotivação dos funcionários em relação às suas tarefas, nomeadamente às atividades de CRM, impedindo a sua realização de

forma eficaz e, conseqüentemente, o seu sucesso. No entanto, é importante aprofundar novos estudos para verificar esta ideia e confirmar os resultados obtidos, dado que para um intervalo de confiança de 90% já existe uma relação significativa entre o sistema de recompensas e o CRM.

No lado dos fatores de marketing relacional, através dos resultados obtidos foi possível demonstrar uma relação significativa entre o CRM e a satisfação, confiança e compromisso dos clientes. Como já foi referido, a implementação de iniciativas de CRM possibilita à empresa obter um conhecimento mais profundo das necessidades dos seus clientes e personalizar a oferta dos seus produtos e serviços. Através desta personalização, os clientes têm uma melhor perceção sobre a qualidade dos produtos e serviços, e em concordância com o estudo de MacKenzie (1992, *apud* Ruyter et al., 2001), há um aumento da confiança dos clientes e, conseqüentemente, do seu compromisso (Morgan & Hunt, 1994). Os resultados obtidos corroboram outros estudos anteriores, entre os quais Long et al. (2013), Wang e Feng (2012) e Ata e Toker (2012).

## **6. CONCLUSÕES**

Hoje em dia o CRM é um tema bastante debatido na literatura do marketing, sendo notável a sua importância para gerir e melhorar o relacionamento entre a empresa e os seus clientes. Dada a grande quantidade de produtos e serviços ao dispor dos consumidores, é importante que as empresas se esforcem para atrair novos clientes e manter os atuais, devendo recorrer a iniciativas de CRM.

Como foi possível constatar, vários estudos na área do CRM demonstram o impacto positivo destes sistemas na satisfação e lealdade dos consumidores, assim como na performance organizacional. Porém, existe um grande destaque sobre as consequências que advêm dos sistemas de CRM, em oposição a possíveis fatores que o possam influenciar. Assim, a presente investigação incidiu sobre estes antecedentes, nomeadamente sobre a importância dos fatores de marketing interno para o sucesso do CRM.

Como vimos ao longo desta dissertação, os funcionários contribuem significativamente para a satisfação dos clientes e para o sucesso da organização, tendo, por isso, um papel fundamental no sucesso dos sistemas de CRM. Assim, é necessário que as empresas implementem esforços de forma a garantir a satisfação dos funcionários e a sua dedicação para com estas iniciativas. Neste sentido, esta investigação forneceu uma maior perceção sobre a importância da implementação de atividades de marketing interno nas empresas, e o seu impacto no sucesso do CRM. Para além disto, há uma grande ênfase no impacto destes sistemas em mercados B2C, contrariamente aos mercados B2B, pelo que este estudo intenta também colmatar esta falha, e validar as consequências do CRM nestes mercados, nomeadamente a satisfação, confiança e compromisso dos clientes.

De forma a cumprir os objetivos propostos e dar resposta às questões de investigação, foi realizado um estudo quantitativo a 60 empresas B2B que atuam no mercado português. Através dos resultados obtidos, foi possível verificar que a formação e educação dos funcionários contribui positivamente para o sucesso do CRM, e, consequentemente, que estes sistemas de CRM têm um impacto positivo na satisfação, confiança e compromisso dos clientes em mercados B2B.

Os resultados obtidos permitiram concluir que a implementação de programas de formação destinados aos funcionários, os capacitam de um maior entendimento sobre as

funções e a importância dos sistemas de CRM, conseguindo, por isso, realizar de forma mais eficaz as suas atividades e contribuindo para o seu sucesso.

Quanto às consequências do CRM, este estudo permitiu corroborar os resultados já obtidos noutros estudos com enfoque em mercados B2C, concluindo-se que os sistemas de CRM contribuem positivamente para a satisfação, confiança e compromisso dos clientes em mercados B2B.

Nas próximas secções irão ser apresentadas as contribuições desta investigação, assim como as suas limitações e recomendações futuras.

## **6.1 Contribuições do estudo**

A presente investigação contribuiu em diversos aspetos para aumentar o conhecimento académico já existente sobre a temática do CRM.

Em primeiro lugar, dado que não existe um consenso sobre a definição do CRM, responsável por muitos dos problemas que surgem na sua implementação, esta dissertação permitiu um maior entendimento e discussão sobre as várias perspetivas do CRM, e a clarificação sobre este conceito. Para além disto, foi possível fazer uma reflexão sobre a importância do marketing relacional para as empresas B2B e o contributo dos sistemas de CRM para a melhoria do relacionamento entre a empresa e os seus clientes.

Em segundo lugar, esta dissertação explora algumas das principais razões que levam as empresas a falhar na implementação das iniciativas de CRM. Entre as várias causas apresentadas, o presente estudo deu especial atenção à falta de mudanças organizacionais, principalmente no que diz respeito aos recursos humanos da empresa. Uma vez que os funcionários estão em contacto direto com os clientes e estão na linha da frente no que respeita às atividades de CRM, estes têm um papel determinante no sucesso ou falha destas iniciativas. Assim, esta investigação contribuiu para uma melhor clarificação sobre as mudanças organizacionais e atividades internas que as empresas devem implementar para garantir o sucesso do CRM.

Por último, esta dissertação ajudou a colmatar a falta de estudos sobre a importância do CRM nos mercados *Business-to-Business*. Através deste estudo foi possível obter novos insights sobre a gestão do relacionamento com os clientes nestes mercados e perceber o impacto dos sistemas de CRM na satisfação, confiança e compromisso dos clientes.

Em suma, esta dissertação contribuiu para uma maior compreensão sobre o conceito de CRM, explorando não só as suas consequências nos mercados B2B, mas também alguns dos fatores potencializadores do seu sucesso.

A nível prático, esta investigação permitiu um maior entendimento sobre quais os aspetos que a empresa deve prestar atenção para garantir uma boa gestão do relacionamento com os seus clientes. Através do modelo conceptual proposto, clarificou-se a importância de a empresa dar formação e treino aos seus funcionários no sentido de melhorar as suas capacidades. Estas conclusões são bastante úteis para as empresas implementarem corretamente as suas iniciativas de CRM e garantirem o seu sucesso.

## **6.2 Limitações do estudo e recomendações futuras**

Apesar das contribuições teóricas e práticas desta investigação, é necessário fazer uma reflexão sobre as suas limitações, que devem ser tidas em conta em futuras investigações.

A primeira limitação deste estudo prende-se com o reduzido tamanho da amostra e a obtenção de dados pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Devido ao facto de a amostra ser constituída apenas por 60 empresas representativas do público-alvo e acessíveis ao investigador, a generalização dos resultados pode não ser a mais correta. Assim, pesquisas futuras devem recorrer a uma amostra maior e mais aleatória, de forma a representar melhor o público-alvo. Para além disto, o método mais comumente usado para estudar múltiplas relações entre várias variáveis é o Modelo de Equações Estruturais (MEE), que segundo Marôco (2010) implica uma amostra com um mínimo de 200 observações, o que não foi possível alcançar para este estudo. Deste modo, recomenda-se que próximas investigações cumpram este requisito, de forma a testar o modelo conceptual através do MEE.

A segunda limitação sentida relaciona-se com o uso de dados *cross-sectional*, que não têm em consideração as mudanças nas variáveis ao longo do tempo, pelo que as conclusões sobre as relações causais podem não ser totalmente exatas. Neste sentido, é importante que futuras investigações desenvolvam estudos longitudinais, de forma a interpretar mais corretamente o contributo dos fatores de marketing interno para o CRM, e o impacto do CRM nos fatores de marketing relacional. Além disto, sugere-se que futuras pesquisas estudem o impacto das variáveis de marketing interno em cada

dimensão do CRM, e que sejam utilizadas diferentes componentes, de forma a testar novas regressões lineares.

Outra limitação notada diz respeito à questão cultural. Dado que esta investigação definiu como público-alvo todas as empresas B2B que atuassem em Portugal, independentemente de terem sede no estrangeiro, os resultados podem ser influenciados pelas diferentes culturas organizacionais. Assim, é importante restringir os próximos estudos apenas a empresas B2B sediadas em Portugal.

Por fim, a presente investigação avalia as variáveis de marketing relacional através da perceção do inquirido, o que pode resultar em discrepâncias em relação ao que o cliente realmente sente. Neste sentido, é fundamental que futuras pesquisas considerem os clientes para participarem no estudo. Por outro lado, dado que as variáveis de marketing interno pretendem avaliar as perceções dos funcionários relativamente aos procedimentos internos da empresa, é importante obter também a perspetiva de vários funcionários.

Importa ainda destacar que esta investigação avalia apenas o impacto das variáveis de marketing interno no CRM, pelo que se recomenda que sejam testadas novas variáveis que atuem como antecedentes destas iniciativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdi, H., & Williams, L. J. (2010). Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(4), 433–459. <https://doi.org/10.1002/wics.101>
- Abdullateef, A. O., Sanuri, S., Mokhtar, M., & Yusoff, R. Z. (2010). The impact of CRM Dimensions on Call Center Performance. *OR Spectrum*, 10(12), 184–194. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=669649341&Fmt=7&clientId=65345&RQT=309&VName=PQD>
- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, 55(4), 77. <https://doi.org/10.2307/1251958>
- Aguilera, A. M., Escabias, M., & Valderrama, M. J. (2006). Using principal components for estimating logistic regression with high-dimensional multicollinear data. *Computational Statistics and Data Analysis*, 50(8), 1905–1924. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2005.03.011>
- Ahmadi, H., Osmani, M., Ibrahim, O., & Nilashi, M. (2012). Customer relationship management model for UTM Alumni Liaison Unit. *International Journal of Engineering and Innovative Technology*, 2(5), 1–8.
- Aka, D. O., Kehinde, O. J., & Ogunnaike, O. O. (2016). Relationship Marketing and Customer Satisfaction: A Conceptual Perspective. *Binus Business Review*, 7(2), 185. <https://doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1502>
- Akben-Selcuk, E. (2016). Factors Affecting Firm Competitiveness: Evidence from an Emerging Market. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 9. <https://doi.org/10.3390/ijfs4020009>
- Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158–191. <https://doi.org/10.1108/10569211111144355>
- Almeida, D., Santos, Ma. A. R. dos, & Costa, A. F. B. (2010). Aplicação do Coeficiente Alfa de Cronbach nos Resultados de um Questionário para Avaliação de Desempenho da Saúde Pública. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de*

*Produção*, (Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente.), 1–12.

Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), 869–882. <https://doi.org/10.1080/09544120050135425>

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42. <https://doi.org/10.2307/1252172>

Anderson, R. E. (1973). Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy Perceived Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 38–44.

Angnes, D. L., Moyano, C. A. M., & Lengler, J. F. B. (2015). Avaliação da Satisfação do Cliente em Serviços de Restaurantes com Aplicação do ACSI. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 174–193.

Araújo, H. P. (2013). *A importância do CRM na satisfação e fidelização do cliente*. Universidade Lusíada do Porto.

Barreto, I. F. (2015). *Resultados de Marketing de Relacionamento: Proposição de Modelo por Meio de Mapeamento Cognitivo*. Universidade de São Paulo.

Bastos, E. V. P., Guimarães, J. C. F. de, & Severo, E. A. (2015). Modelo de regressão linear para análise de investimentos em uma empresa do ramo petrolífero. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 1(1), 77–88. <https://doi.org/10.32358/rpd.2015.v1.62>

Benjamin, D. J., Berger, J. O., Johannesson, M., Nosek, B. A., Wagenmakers, E. J., Berk, R., ... Johnson, V. E. (2018). Redefine statistical significance. *Nature Human Behaviour*, 2(1), 6–10. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0189-z>

Benner, K. G., Coelho, E. T. B., & Kato, H. T. (2008). Dificuldades na Implantação da Tecnologia CRM: Um Estudo de Caso. *XXV Simpósio de Gestão Da Inovação Tecnológica*, 1(1994), 1–16.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>



- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. [https://doi.org/10.1300/J366v01n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05)
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction , Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54–68.
- Bitar, A. (2018). Como implementar o marketing de relacionamento. *Revista Humanidades e Inovação*, 5, 357–366.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194. <https://doi.org/10.1177/1094670506293573>
- Brambilla, Flávio Régio. (2009). Utilizando Data Warehouse, Database Marketing e Data Mining: Uma Análise Empírica à luz das Estratégias de Customer Relationship Management (CRM). *XXXIII Encontro Da ANPAD*, 1–15. São Paulo.
- Brambilla, Flávio Régio. (2010). Dados de Clientes no Customer Relationship Management (CRM): estudo de casos múltiplos no desenvolvimento de software. *Revista Capital Científico*, 1–12.
- Brambilla, Flávio Régio, Pereira, L. V, & Pereira, P. B. (2010). Marketing de Relacionamento : Definição e Aplicações. *INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção*, 2, 1–9.
- Brum, A. de M. (2010). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa* (I. Editora, Ed.).
- Burgess, B., & Munn, D. (2017). *A Practitioner's Guide to Account-Based Marketing: Accelerating Growth in Strategic Accounts* (K. P. LTD, Ed.). Kogan Page Publisher.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (D. Quixote, Ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., Olavarria, A., & Vazquez-Carrasco, R. (2016). Success factors in a CRM strategy: technology is not all. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 316–333. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148760>

- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem* (2ª edição; U. Aberta, Ed.). Lisboa.
- Carvalho, C. A. P. (2012). *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>
- Chia-Jen, H. (2013). The Key Success Factors on the Customer Relationship Management System in Travel Agencies. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5), 785–794.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation of the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 8(2–4), 491–504. <https://doi.org/10.3727/108354203774076724>
- Coltman, T. (2007). Can superior CRM capabilities improve performance in banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 102–114. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760065>
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- Costa, M. P. de A. B. da. (2014). Fidelização de clientes em mercados B2B: caso do setor corticeiro português. <https://doi.org/10.1234/ei.v0i10.3114>
- Curry, A., & Curry, J. (2000). *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management* (S. & Schuster, Ed.). Retrieved from [https://books.google.pt/books?id=haBh1Ys4rZEC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=haBh1Ys4rZEC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: um Resgate Teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1–13. Retrieved from [http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf)
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas Na Construção De Escalas Tipo Likert:

- O Número De Itens E a Disposição Influenciam Nos Resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6, 161–174. Retrieved from <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>
- Day, G. S. (2002). *Winning the competition for customer relationships*.
- Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77–82.
- Day, G. S., & Bulte, C. Van den. (2002). *Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for competitive advantage and performance* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Diller, H. (2000). Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? In Springer (Ed.), *Managing Relationships with Customers* (pp. 29–48). <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-662-09745-8>
- Djajanto, L., Afiatin, Y., & Haris, Z. A. (2019). The impact of relationship marketing on customer value, satisfaction and loyalty: Evidence from banking sector in Indonesia. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 12(2), 207–214. <https://doi.org/10.1504/IJEPEE.2019.099695>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Buyer-Seller Developing Relationships. *American Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Dyche, J. (2008). *The CRM Handbook: a business guide to Customer Relationship Management* (A.-W. Professional, Ed.).
- Er, W. K. (2020). A Study on Relationship Between Customer Relationship Management (CRM) and Customer Satisfaction on Taobao Website in Johor Bahru. *Journal of Arts & Social Sciences*, 3(2), 1–14.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance-the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290–306. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0194-5>
- Faria, B. F. P. (2011). *Teste F na Regressão Linear Múltipla para Dados Temporais com Correlação Serial*. Universidade Aberta.
- Ferreira, M. C. C. dos S. (2013). *Modelos de regressão: uma aplicação em medicina*

dentária. Universidade Aberta.

- Flores, F., & Solomon, R. C. (1998). Creating Trust. *Business Ethics Quarterly*, 8(2), 205–232.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18. <https://doi.org/10.2307/1251898>
- Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7–27. <https://doi.org/10.1007/s12087-008-0035-8>
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.10.003>
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002>
- Gedda, D., & Johansson, S. (2016). *Management of Key Account Relationships in SMEs: A Resource-Based View*.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. In A. S.A. (Ed.), *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª Edição, Vol. 264). São Paulo.
- Gök, O. (2009). Linking account portfolio management to customer information: Using customer satisfaction metrics for portfolio analysis. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 433–439. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.010>
- Gondal, U. H., & Shahbaz, M. (2012). Interdepartmental Communication Increases Organizational Performance Keeping HRM as a Mediating Variable. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(6), 127–141.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2 SPEC.ISS.), 126–140. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00122-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00122-X)
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of*

- Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Grabner-kraeuter, S., & Moedritscher, G. (2002). Alternative approaches toward measuring CRM performance. In *6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management*. Klagenfurt.
- Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Market Management*, 20(4), 3–11. <https://doi.org/10.5604/08669546.1225465>
- Grönroos, C. (2017). Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, pp. 218–225. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2017-0056>
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 136–148. <https://doi.org/10.1108/08858620410524016>
- Gursoy, D., Chen, M. H., & Kim, H. J. (2005). The US airlines relative positioning based on attributes of service quality. *Tourism Management*, 26(1), 57–67. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.019>
- Hardjono, B., & San, L. P. (2017). Customer Relationship Management Implementation and its Implication to Customer Loyalty in Hospitality Industry. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(1), 92–107. <https://doi.org/10.15294/jdm.v8i1.10414>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Koschate, N. (2005). Customers ' Reactions to Price Increases : Do Customer Satisfaction and Perceiv ... *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 36–49.
- HubSpot. (2017). The Ultimate List of Marketing Statistics for 2020. Retrieved at April 20, 2020 from <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>.
- INE. (2019). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Retrieved at May 27, 2020 from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCo d=0007991&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCo d=0007991&contexto=bd&selTab=tab2)

- Jr., J. F. H., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (5ª edição; Bookman, Ed.). Porto Alegre.
- Katrutsa, A., & Strijov, V. (2017). Comprehensive study of feature selection methods to solve multicollinearity problem according to evaluation criteria. *Expert Systems with Applications*, 76, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.01.048>
- Kaul, D. (2017). Customer Relationship Management (CRM), Customer Satisfaction and Customer Lifetime Value in Retail. *Review of Professional Management- A Journal of New Delhi Institute of Management*, 15(2), 55. <https://doi.org/10.20968/rpm/2017/v15/i2/163914>
- Kim, C., Zhao, W., & Yang, K. H. (2008). An empirical study on the integrated framework of e-CRM in online shopping: Evaluating the relationships among perceived value, satisfaction, and trust based on customers' perspectives. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6(3), 1–19. <https://doi.org/10.4018/jeco.2008070101>
- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of crm using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5–19. <https://doi.org/10.1002/dir.10051>
- Klein, W. R. N. (2009). Marketing de Relacionamento. Estudo de Caso: “Café do Doutor.” Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54–65.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management - Concept, Strategy, and Tools. In Springer (Ed.), *Springer* (Second). <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20110-3>
- Lages, L. F., Lancaster, A., & Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686–697. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.008>
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(1), 37–56. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>

- Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., & Wouters, J. (2006). A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 57–71. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.008>
- Long, C. S., Khalafinezhad, R., Ismail, W. K. W., & Rasid, S. Z. A. (2013). Impact of CRM factors on customer satisfaction and loyalty. *Asian Social Science*, 9(10), 247–253. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n10p247>
- Mallmann, J., & Faleiro, S. N. (2010). Marketing de Relacionamento: uma proposta de ações para a Florense- Lajeado. *Revista Destaques Acadêmicos*, 51–66.
- Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A., & Ackers, P. (1992). *New developments in ESCOP* (Manchester School of Management; Vol. 18). <https://doi.org/10.1016/j.phymed.2011.06.034>
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (ReportNumber, Ed.). Pêro Pinheiro.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Marques, J. M., & Marques, M. A. M. (2005). As componentes principais no descarte de variáveis em um modelo de regressão múltipla. *Revista Da FAE*, 8(1), 93–101.
- Marujo, I. R. (2016). *Análise multivariada aplicada à caracterização de vinhos por LC-MS, com vista à criação de uma base de dados por região vitivinícola*. Universidade do Porto.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McDonald, G. W. (1981). Structural Exchange and Marital Interaction. *Journal of Marriage and the Family*, 43(4), 825. <https://doi.org/10.2307/351340>
- McDonald, M., & Rogers, B. (2017). *Malcolm McDonald on Key Account Management* (K. Page, Ed.). Retrieved from [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=Ho8uDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=the+importance+of+key+account+management&ots=PURv6VbLeo&sig=Ru8C9RkqnlsUbqQW-SqcOJsyiM#v=onepage&q=the importance of key account management&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=Ho8uDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=the+importance+of+key+account+management&ots=PURv6VbLeo&sig=Ru8C9RkqnlsUbqQW-SqcOJsyiM#v=onepage&q=the+importance+of+key+account+management&f=false)

- Milan, G. (2003). A prática do marketing de relacionamento baseada em compromisso e confiança e a retenção de clientes como estratégia empresarial. In *ENEGEP - XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Minas Gerais.
- Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer relationship management: Implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83–99.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201–209. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.201>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust theory of Relationship Marketing.pdf. *Journal of Marketing*, 58(July), 20–38.
- Nasir, S. (2015). Customer relationship management strategies in the digital era. In S. Nasir (Ed.), *Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8231-3>
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. In *Language Teaching Research* (Vol. 19). <https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Navimipour, N. J., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052–1066. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.10.036>
- Oliveira, A. M. de. (2016). *Marketing Interno nos Estabelecimentos Hoteleiros: A aplicabilidade do Marketing Interno como forma de obtenção de qualidade de Serviço ao Cliente*. Instituto Politécnico do Porto.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(November), 460–469.
- Olson, J. C., & Dover, P. (1976). Effects of Expectations, Product Performance, and Disconfirmation on Belief Elements of Cognitive Structures. Retrieved August 16, 2020, from *Advances in Consumer Research* website: <https://www.acrwebsite.org/volumes/9194/volumes/v03/NA-03>
- Palmatier, R. W. (2008). Relationship Marketing. In R. W. Palmatier (Ed.), *Marketing Science Institute*. <https://doi.org/10.4324/9780080525150>



- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136–153.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management* (E. Butterworth-Heinemann, Ed.). Elsevier.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 453–471. <https://doi.org/10.1080/09652540903371695>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2000). *CRM series marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implementar uma estratégia de Customer Relationship Management* (Primeira E; D. Peppers & M. Rogers, Eds.). Peppers and Rogers Group.
- Peppers, Don, & Rogers, M. (2001). *Marketing 1 to 1* (2º ed.; Don Peppers & M. Rogers, Eds.). São Paulo: Makron Books.
- Peppers, Don, & Rogers, M. (2004a). Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. In Don Peppers & M. Rogers (Eds.), *Review of Marketing Research* (Vol. 3). [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2007\)0000003005](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2007)0000003005)
- Peppers, Don, & Rogers, M. (2004b). *Marketing 1 to 1* (3ª ed.; Don Peppers & M. Rogers, Eds.). Peppers and Rogers Group.
- Phipps, S. T. A., Prieto, L. C., & Ndinguri, E. N. (2013). Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: The moderating role of organizational commitment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(2), 107–120.
- Pinto, S. A. S. S. (2018). *Análise de Componentes Principais para a Interpretação dos Resultados da Termografia de Infravermelhos Aplicada ao Estudo da Humidade*. Universidade do Porto.
- Prieto, V. C., & Carvalho, M. M. de. (2005). Gestão Do Relacionamento Com O Cliente Em Mercados Business-To-Business. *Revista Produção Online*, 5(1), 1–20. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v5i1.324>

- Rademaker, L. (n.d.). *Implementing a new approach to CRM for retail banking based on the marketing paradigm shift*. Tilburg University.
- Rato, I. M. da S. (2019). *A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria*. Universidade de Évora.
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Calapez, T. (2015). *Estatística Aplicada* (E. S. Lda, Ed.). Lisboa.
- Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101.
- Rosa, F. C. V., & Tófani, F. (2010). A Importância de se Trabalhar a Comunicação Interna Estratégica em Empresas Business to Business. Retrieved April 5, 2020, from [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Importancia\\_de\\_se\\_trabalhar\\_a\\_comunicacao\\_interna\\_em\\_empresas\\_business\\_to\\_business.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Importancia_de_se_trabalhar_a_comunicacao_interna_em_empresas_business_to_business.htm)
- Ruyter, K. De, Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271–286. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00091-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00091-7)
- Sainio, H. S. L. (2015). CRM Technology and KAM Performance: The Mediating Effect of Key Account-Related Knowledge. *Journal of Business Market Management*, 8(1), 435–454.
- Sampaio, N. A. de S., & Leoni, R. C. (2015). Utilização dos Testes de Hipóteses para a Média na Tomada de Decisão. *Associação Educacional Dom Bosco*, 53(9), 1–8.
- Santos, P. M. (2019). *Antecedentes e Consequências do Ódio à Marca: O Papel Moderador do Neuroticismo e da Extroversão* (Universidade de Coimbra). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10316/90094>
- Saraceni, S. (2015). Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente : um estudo exploratório. Universidade de São Paulo.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1999). Understanding Customer Delight and Outrage. *Sloan*

- Management Review*, 41(1), 35–45.
- Sekhon, H., Roy, S., Shergill, G., & Pritchard, A. (2013). Modelling trust in service relationships: A transnational perspective. *Journal of Services Marketing*, 27(1), 76–86. <https://doi.org/10.1108/08876041311296392>
- Shah, A. (2014). Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance. *American Journal of Management Vol, 14(4)*, 33. Retrieved from [http://www.na-businesspress.com/AJM/ShahA\\_Web14\\_4\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/AJM/ShahA_Web14_4_.pdf)
- Shahraki, A., Shahraki, M., & Dejkam, R. (2017). Evaluation the Effect of Implementing Business Intelligence on Customer Relationship Management Success. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 40(9), 147–160.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2006). The surpluses and shortages in business-to-business marketing theory and research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(7), 422–427. <https://doi.org/10.1108/08858620610708902>
- Silva, J. D. (2012). *O impacto do CRM na fidelização de clientes no mercado B2B do setor dos materiais de construção* (Instituto Politécnico de Leiria). Retrieved from <https://www.iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/702>
- Silva, M. M. P. dos A. e. (2008). *As Práticas De Recompensas: Consequências Na Percepção De Justiça E Na Satisfação Dos Trabalhadores*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Silva, T. E. V., Vasconcelos, F. H. L., Mota, J. C. M., Almeida, A. L. F., & Andriola, W. B. (2013). Ferramentas de Processamento e Análise de Informação Aplicadas ao Ensino de Engenharia. In *XXXI Simpósio Brasileiro de Telecomunicações*. <https://doi.org/10.14209/sbrt.2013.175>
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2012). O tratamento e análise de dados. In E. Editora (Ed.), *Metodologia para a Investigação Social* (pp. 171–210). Retrieved from [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/6563/3/O Tratamento e Análise de Dados.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/6563/3/O%20Tratamento%20e%20Análise%20de%20Dados.pdf)
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11–12), 1264–1290.

<https://doi.org/10.1108/03090560510623253>

- Smith, T. A., & Charles, C. A. D. (2018). A decomposed CKM model for better explaining customer satisfaction in the Jamaican public sector. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(4), 411–432. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2018.095235>
- Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., & Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: An empirical research. *Business Process Management Journal*, 9(5), 617–634. <https://doi.org/10.1108/14637150310496721>
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Gronroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21–38. <https://doi.org/10.1108/09564239410074358>
- Sulaiman, N. S., & Abdullah, Z. (2019). Conceptual Exploration on Internal Communication and Organizational Identification As Determinants of Employee Performance. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(9), 99–115. <https://doi.org/10.35631/ijmtss.29009>
- Sundar, S. S., & Marathe, S. S. (2010). Personalization versus customization: The importance of agency, privacy, and power usage. *Human Communication Research*, 36(3), 298–322. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2010.01377.x>
- Thompson, C. G., Kim, R. S., Aloe, A. M., & Becker, B. J. (2017). Extracting the Variance Inflation Factor and Other Multicollinearity Diagnostics from Typical Regression Results. *Basic and Applied Social Psychology*, 39(2), 81–90. <https://doi.org/10.1080/01973533.2016.1277529>
- Tinsley, H. E. A., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of Factor Analysis in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 414–424. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.34.4.414>
- Titang, F. F. (2016). The Impact of Internal Communication on Employee Performance in an Organization (University of Bamenda). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2865675>
- Valle, I. (2012). *Aplicação de ferramentas estatísticas e de métodos quimiométricos clássicos no tratamento da informação multivariada relativa à caracterização físico-química de vinhos* (Universidade de Coimbra). Retrieved from <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>

- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115–129. <https://doi.org/10.1108/00251741211194903>
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management and Data Systems*, 105(7), 955–971. <https://doi.org/10.1108/02635570510616139>
- Yaghoubi, N. M., Khaksar, S. M. S., Banihashemi, S. A., Jahanshahi, A. A., & Nawaser, K. (2011). The impact of knowledge management on customer relationship management. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 34(34), 76–86.
- Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94–100. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.01.002>
- Yim, F. H. (2002). *CRM Orientation: Conceptualization and Scale Development*. The Chinese University of Hong Kong.
- Yim, F. H. K., Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 263–278. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749037>
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>
- Zeynep Ata, U., & Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(6), 497–507. <https://doi.org/10.1108/08858621211251497>
- Zinkhan, G. (2002). Relationship Marketing: Theory and Implementation. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), 83–89.

<https://doi.org/10.1023/A:1014031025271>

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1. Questionário para a investigação

Caro participante,

O meu nome é Joana Simões e sou estudante do Mestrado de Marketing e Negócios Internacionais no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC). De forma a concluir este grau académico, estou neste momento a desenvolver uma dissertação sobre o impacto dos processos de marketing interno na Gestão do Relacionamento com os clientes, e, consequentemente o seu impacto na satisfação, confiança e compromisso dos mesmos. Neste sentido, solicito a sua preciosa colaboração através do preenchimento deste questionário, sendo importante a sua sincera opinião.

A sua participação é voluntária e totalmente confidencial, não existindo qualquer referência aos seus dados de identificação pessoal. Muito obrigada pela sua colaboração.

I. As questões que se seguem referem-se às atividades internas da sua empresa relativamente aos funcionários.

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativas ao treino e educação dos funcionários na sua empresa:	Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
A minha empresa incentiva-me a realizar uma quantidade considerável de formação para melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5	6	7
A minha empresa oferece oportunidades para eu realizar uma formação contínua para melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5	6	7
Há programas de formação contínua suficientes nesta empresa, destinadas a desenvolver a motivação e capacidades dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
A minha empresa reembolsa os funcionários pela formação que realizam	1	2	3	4	5	6	7
A minha empresa considera a formação dos funcionários muito valiosa	1	2	3	4	5	6	7
Na minha empresa, a formação não é vista como um desperdício de tempo e dinheiro	1	2	3	4	5	6	7
A minha empresa atribui grande importância à ampla formação de funcionários	1	2	3	4	5	6	7
A minha empresa acredita que a formação técnica é mais importante que a formação em geral	1	2	3	4	5	6	7
As sessões de formação ajudam-me a compreender melhor a razão da existência da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
As sessões de formação ajudam-me a entender as necessidades atuais e futuras dos clientes da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
A minha empresa acredita que todos os funcionários devem ser treinados na conscientização do cliente	1	2	3	4	5	6	7



## *A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes*

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativas ao apoio da gerência da sua empresa:	Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
A gerência da minha empresa acredita que vale a pena correr riscos financeiros para obter maiores recompensas	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa aceita a falha ocasional de novos produtos como normal	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa incentiva o desenvolvimento de estratégias inovadoras, aceitando que algumas possam falhar	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa gosta de implementar planos mesmo não tendo a certeza de que funcionarão	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa enfatiza a necessidade de se adaptar às tendências do mercado	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa enfatiza a necessidade de estar ciente das ações dos concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa enfatiza a importância de antecipar as necessidades futuras dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa vê o atendimento ao cliente como o principal motivo da existência da empresa	1	2	3	4	5	6	7
Eu sinto-me à vontade para abordar os membros da gerência	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa geralmente oferece orientação na resolução de problemas relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa incentiva uma comunicação aberta	1	2	3	4	5	6	7
Existem evidências de que a gerência apoia programas de treino (formação) dos funcionários	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa envolve os funcionários no planeamento e na tomada de decisões	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa incentiva o fluxo de informações bidirecional	1	2	3	4	5	6	7

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativas à comunicação interna na sua empresa:	Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
Sou regularmente notificado acerca de mudanças importantes que ocorrem na minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
Sou adequadamente informado sobre a situação financeira da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
Estou ciente das políticas e objetivos gerais da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
Sou informado de como o meu desempenho está a ser avaliado	1	2	3	4	5	6	7

## *A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes*

Recebo periodicamente feedback do meu superior sobre o desempenho do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
A minha gerência dá-me feedbacks úteis para melhorar o meu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Recebo informações regularmente sobre os planos do meu departamento	1	2	3	4	5	6	7
Recebo comunicações do departamento de recursos humanos regularmente	1	2	3	4	5	6	7
Recebo informações regularmente sobre os requisitos do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
As reuniões na minha empresa são bem organizadas	1	2	3	4	5	6	7
A minha empresa realiza reuniões para discutir apenas questões relevantes	1	2	3	4	5	6	7
A comunicação por escrito (boletins, brochuras, revistas, apontamentos internos) dentro da minha empresa é adequada	1	2	3	4	5	6	7
As instruções e diretrizes escritas que recebo são claras e concisas	1	2	3	4	5	6	7

<b>Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativas ao sistema de recompensas na sua empresa:</b>	<b>Discordo totalmente</b>				<b>Não concordo nem discordo</b>		<b>Concordo totalmente</b>
A minha empresa possui políticas adequadas para promoções e remuneração	1	2	3	4	5	6	7
Esta é a melhor empresa para se trabalhar na nossa linha de negócios	1	2	3	4	5	6	7
A minha empresa possui procedimentos eficazes para lidar com queixas dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
A gerência da minha empresa incentiva a auto-educação dos funcionários, para que estes acompanhem os desenvolvimentos e avanços no seu campo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Na minha empresa, os gerentes seniores são recompensados por alcançar a satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6	7
Na minha empresa, recompensas formais (aumento salarial, promoção, reconhecimento público) são atribuídas pelo fornecimento de informações sobre a concorrência	1	2	3	4	5	6	7
Os vendedores da minha empresa são recompensados por construir fortes relações com os clientes	1	2	3	4	5	6	7
A estrutura de remuneração dos vendedores da minha empresa baseia-se principalmente no seu volume de vendas	1	2	3	4	5	6	7
Na minha empresa, as pessoas que fornecem informações úteis sobre o mercado são recompensadas	1	2	3	4	5	6	7
A minha empresa usa os resultados da pesquisa de clientes (por exemplo, estudos de mercado) para recompensar os vendedores	1	2	3	4	5	6	7

II. As questões que se seguem referem-se à capacidade da sua empresa para gerir o relacionamento com os clientes.

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativas ao foco da sua empresa nos principais clientes:	Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
Através do diálogo contínuo, trabalhamos com clientes-chave individuais para personalizar as nossas ofertas	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização fornece serviços e produtos personalizados para os nossos principais clientes	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização esforça-se por descobrir o que os nossos principais clientes precisam	1	2	3	4	5	6	7
Quando a minha organização descobre o que os clientes gostariam de modificar num produto/serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços coordenados para o fazer	1	2	3	4	5	6	7

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativas à organização da gestão do relacionamento com os clientes:	Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
A minha organização possui experiência e recursos de vendas e marketing para obter sucesso na gestão do relacionamento com os clientes	1	2	3	4	5	6	7
Os programas de formação de funcionários da minha empresa são projetados para desenvolver as habilidades necessárias para adquirir e aprofundar o relacionamento com os clientes	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização estabeleceu objetivos comerciais claros relacionados à aquisição, desenvolvimento, retenção e reativação de clientes	1	2	3	4	5	6	7
Na minha empresa, o desempenho dos funcionários é medido e recompensado com base no atendimento às necessidades do cliente e no atendimento bem-sucedido do mesmo	1	2	3	4	5	6	7
A estrutura organizacional da minha empresa é meticulosamente projetada em torno dos clientes	1	2	3	4	5	6	7

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativas à gestão do conhecimento dos clientes da sua empresa:	Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
Na minha organização, os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes de maneira responsiva	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização entende completamente as necessidades dos nossos principais clientes por meio do conhecimento que vamos adquirindo sobre os mesmos	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização fornece canais para permitir uma comunicação contínua e bidirecional com os nossos principais clientes	1	2	3	4	5	6	7

## *A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes*

Os clientes podem esperar um atendimento imediato dos funcionários da minha organização	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativas à tecnologia usada na sua empresa para gerir o relacionamento com os clientes:	Discordo totalmente					Não concordo nem discordo	Concordo totalmente
A minha organização possui o pessoal técnico certo para fornecer suporte à tecnologia usada para a construção de relacionamentos com os clientes	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização possui o software certo para atender os nossos clientes	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização possui o hardware certo para atender os nossos clientes	1	2	3	4	5	6	7
Na minha empresa, as informações individuais do cliente estão disponíveis em todos os pontos de contacto com o mesmo	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização mantém um banco de dados abrangente dos nossos clientes	1	2	3	4	5	6	7

### III. As questões que se seguem referem-se à sua percepção geral sobre a satisfação, confiança e compromisso dos clientes.

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativamente à sua percepção sobre a satisfação dos clientes com a sua empresa:	Discordo totalmente					Não concordo nem discordo	Concordo totalmente
No geral, os nossos clientes estão satisfeitos com a minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
Os clientes da minha empresa têm muito gosto com o que fazemos por eles	1	2	3	4	5	6	7
Os nossos clientes, sempre que precisarem de fazer novos negócios vão-nos escolher	1	2	3	4	5	6	7

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativamente à sua percepção sobre a confiança dos clientes na sua empresa:	Discordo totalmente					Não concordo nem discordo	Concordo totalmente
Os nossos clientes confiam na minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
Os nossos clientes acreditam que temos alta integridade	1	2	3	4	5	6	7
Os nossos clientes acreditam que fornecemos informações e conselhos confiáveis	1	2	3	4	5	6	7

Utilizando a escala, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes questões relativamente à sua percepção sobre o compromisso dos clientes para com a sua empresa:	Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
Mesmo que pudessem, os nossos clientes não nos abandonariam porque gostam de estar associados à minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
Os nossos clientes querem continuar a trabalhar com a minha empresa, porque realmente gostam da nossa relação com eles	1	2	3	4	5	6	7
Os sentimentos positivos que temos em relação aos nossos clientes, são uma grande razão para que eles continuem a trabalhar com a minha empresa	1	2	3	4	5	6	7

IV. As questões que se seguem referem-se aos dados gerais da sua empresa, para caracterização do mercado alvo de estudo.

Qual ou quais os software usados pela sua empresa como base de dados?

☐ HubSpot CRM

☐ Zoho CRM

☐ Salesforce CRM

☐ PHC Software

☐ PipelineDeals

☐ Microsoft Dynamics

☐ SAP

☐ Primavera

☐ Microsoft Office Excel

☐ Outro: \_\_\_\_\_

Setor de atuação da empresa:

Setor de atuação da empresa ▼
Indústria extrativa
Indústria transformadora
Elettricidade, gás e água
Construção
Comércio por grosso e a retalho
Transporte e armazenagem
Alojamento, restauração e similares
Atividades de informação e comunicação
Atividades financeiras e de seguros
Atividades imobiliárias
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
Educação
Atividades de saúde humana e apoio social
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
Outros setores

Número de trabalhadores da empresa:

Número de trabalhadores da empresa ▼
< 10
11 a 49
50 a 99
100 a 149
150 a 199
200 a 249
> 250

Localização geográfica da empresa (sede):

Localização geográfica da empresa (sede) ▼
Aveiro
Beja
Braga
Bragança
Castelo Branco
Coimbra
Évora
Faro
Guarda
Leiria
Lisboa
Portalegre
Porto
Santarém
Setúbal
Viana do Castelo
Vila Real
Viseu
Açores
Madeira

Número de anos de existência da empresa:

Número de anos de existência da empresa ▼
1 a 3
4 a 6
7 a 9
10 a 14
15 a 19
> 20

Volume de negócios em 2019:

Volume de negócios em 2019 ▼
Menor ou igual a 2M€
Maior que 2M€ e menor ou igual a 10M€
Maior que 10M€ e menor ou igual a 50M€
Maior que 50M€

- V. As questões que se seguem referem-se aos dados do inquirido, para caracterização da amostra de estudo.

Departamento de trabalho do inquirido:

Departamento de trabalho do inquirido ▼
Administrativo
Comercial
Contabilidade
Financeiro
Gerência
Logística
Marketing
Produção
Recursos Humanos
Tecnologia
Técnico
Outro



Nível de escolaridade mais elevado que concluiu:

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="radio"/> Ensino básico primário | <input type="radio"/> 6º ano             | <input type="radio"/> 9º ano            |
| <input type="radio"/> 12º ano                | <input type="radio"/> Curso profissional | <input type="radio"/> Licenciatura      |
| <input type="radio"/> Mestrado               | <input type="radio"/> Doutoramento       | <input type="radio"/> Outra opção _____ |

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo:

- |                                |                                 |                             |
|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Feminino | <input type="radio"/> Masculino | <input type="radio"/> Outro |
|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|

Se pretende saber o resultado deste estudo, indique o seu email: \_\_\_\_\_

A sua resposta foi registada. Muito obrigado pelo seu contributo.

## **APÊNDICE 2. Caracterização da amostra**

### **APÊNDICE 2.1. Caracterização da empresa**

*Tabela 16 - Setor de atuação*

<b>Setor de atuação</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Comércio por grosso e a retalho	26	43,3%
Indústria transformadora	14	23,3%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	10	16,7%
Transporte e armazenagem	4	6,7%
Atividades de informação e comunicação	2	3,3%
Outros setores	4	6,7%
Total	60	100%

*Fonte: Elaboração própria*

*Tabela 17 - Localização geográfica*

<b>Localização</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Coimbra	29	48,4%
Lisboa	14	23,4%
Aveiro	5	8,3%
Porto	3	5%
Braga	2	3,3%
Leiria	2	3,3%
Santarém	2	3,3%
Setúbal	2	3,3%
Viseu	1	1,7%
Total	60	100%

*Fonte: Elaboração própria*

**Tabela 18 - Número de anos de existência**

<b>Número de anos</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
1 a 3	5	8,3%
4 a 6	4	6,7%
7 a 9	5	8,3%
10 a 14	6	10%
15 a 19	8	13,4%
>20	32	53,3%
Total	60	100%

*Fonte: Elaboração própria*

**Tabela 19 - Dimensão da empresa**

<b>Número de trabalhadores</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Menor ou igual a 10	8	13,3%
11 a 49	6	10%
50 a 99	6	10%
100 a 149	9	15%
150 a 199	5	8,3%
200 a 249	4	6,7%
Maior ou igual a 250	22	36,7%
Total	60	100%

*Fonte: Elaboração própria*

*Tabela 20 - Volume de negócios no ano 2019*

<b>Volume de negócios</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Menor ou igual a 2M€	12	20%
Maior que 2M€ e menor ou igual a 10M€	8	13,3%
Maior que 10M€ e menor ou igual a 50M€	13	21,7%
Maior que 50M€	27	45%
Total	60	100%

*Fonte: Elaboração própria*

*Tabela 21 - Software utilizado na empresa*

<b>Software</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Microsoft Office Excel	23	38,3%
Primavera	16	26,7%
SAP	16	26,7%
PHC Software	10	16,7%
SalesForce CRM	8	13,3%
Zoho CRM	5	8,3%
Hubspot CRM	4	6,7%
Microsoft Dynamics	3	5%
Outros	10	17%

*Fonte: Elaboração própria*

## **APÊNDICE 2.2.** Caracterização do inquirido

*Tabela 22 - Sexo do inquirido*

<b>Sexo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Feminino	25	41,7%
Masculino	35	58,3%
Total	60	100%

*Fonte: Elaboração própria*

*Tabela 23 - Idade do inquirido*

<b>Idade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
20 a 29 anos	15	25,1%
30 a 39 anos	27	44,9%
40 a 49 anos	13	21,6%
>50 anos	5	8,4%
Total	60	100%

*Fonte: Elaboração própria*

*Tabela 24 - Nível de escolaridade do inquirido*

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Licenciatura	26	43,3%
Mestrado	23	38,3%
12º ano	10	16,7%
MBA	1	1,7%
Total	60	100%

*Fonte: Elaboração própria*

*Tabela 25 - Departamento de trabalho do inquirido*

<b>Departamento</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Comercial	33	55,1%
Marketing	9	15%
Tecnologia	6	10%
Administrativo	2	3,3%
Gerência	2	3,3%
Outro	8	13,3%
Total	60	100%

*Fonte: Elaboração própria*

### **APÊNDICE 3. Método PCA**

*Tabela 26 - % variância explicada de todos os componentes das variáveis de marketing interno*

<b>Componentes</b>	<b>FEF</b>	<b>AG</b>	<b>CI</b>	<b>SR</b>
1º Componente	67,266%	58,139%	72,415%	56,904%
2º Componente	10,943%	10,079%	6,212%	14,717%
3º Componente	6,769%	8,988%	4,621%	6,017%
4º Componente	4,264%	4,909%	3,988%	5,330%
5º Componente	3,079%	4,001%	2,652%	4,357%
6º Componente	2,344%	3,093%	2,514%	4,086%
7º Componente	1,830%	2,598%	1,762%	2,913%
8º Componente	1,298%	2,048%	1,543%	2,261%
9º Componente	1,154%	1,784%	1,361%	1,776%
10º Componente	0,593%	1,337%	1,148%	1,634%
11º Componente	0,453%	0,983%	0,687%	
12º Componente		0,790%	0,632%	
13º Componente		0,732%	0,458%	
14º Componente		0,514%		

*Fonte: Elaboração própria*

**Tabela 27** - % variância explicada de todos os componentes das variáveis de CRM

<b>Componentes</b>	<b>FPC</b>	<b>OCRM</b>	<b>GC</b>	<b>TCRM</b>
1º Componente	73,688%	72,266%	74,091%	70,982%
2º Componente	14,311%	12,522%	12,710%	12,196%
3º Componente	8,405%	8,358%	7,662%	8,918%
4º Componente	3,593%	4,371%	5,535%	6,287%
5º Componente		2,481%		1,615%

*Fonte: Elaboração própria*

**Tabela 28** - % variância explicada de todos os componentes das variáveis de marketing relacional

<b>Componentes</b>	<b>SAT</b>	<b>CONF</b>	<b>COMP</b>
1º Componente	82,611%	92,914%	71,390%
2º Componente	11,108%	4,222%	18,814%
3º Componente	6,280%	2,863%	9,795%

*Fonte: Elaboração própria*



## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – Proporção de empresas que utilizam tecnologias da informação e da comunicação

*Figura 4 - Proporção de empresas que utilizam tecnologias da informação e da comunicação*

Localização geográfica	Proporção de empresas que utilizam tecnologias da informação e da comunicação (%) por Escalão de pessoal ao serviço e Tipo de tecnologia (Informação e comunicação); Anual					
	Escalão de pessoal ao serviço					
	Total					
	Tipo de tecnologia (Informação e comunicação)					
	Computador	Internet	Website	Software de aplicação ERP (Enterprise Resource Planning)	Software de aplicação CRM (Customer Relationship Management)	Tecnologias de identificação por radiofrequência (RFID)
	%	%	%	%	%	%
Portugal	96,7	92,5	39,3	25,1	15,9	x

*Fonte: Site do INE, retirado de INE (2019)*

## **ANEXO 2 – Parecer Comissão de Ética**

### **PARECER COMISSÃO DE ÉTICA DO POLITÉCNICO DE COIMBRA Nº 71\_CEPC2/2020**

**Apreciação da proposta de projeto:** “O impacto do CRM no relacionamento com os clientes”

**DECISÃO:** Condicional por Unanimidade em reunião do dia 14 de julho de 2020

**Informação adicional:** Tendo esta comissão recebido por parte da requerente todos os esclarecimentos/ informações solicitadas pela relatora, o pedido cumpre todos os requisitos éticos na investigação em Seres Humanos. Cumpre ainda todos os princípios de confidencialidade, anonimização de dados, obtenção do consentimento informado livre e esclarecido, e recomendações constantes nos documentos nacionais e internacionais relativos à investigação.

**Estando salvaguardados os pressupostos éticos relacionados com a investigação, de acordo com o disposto no n.º 2 do art.º 7º do Regulamento da Comissão de Ética do IPC, não tem esta CEIPC nada a opor quanto ao desenvolvimento do referido projeto.**

**DECISÃO:** DEFERIDO

**O/A Relator/a:** Maria Antónia Pereira da Conceição

**O/A Presidente da CEIPC:** Sónia Brito-Costa